

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

Економски факултет



МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на
вработените, со осврт на МВР

Ментор:

Проф. д-р Трајко Мицески

Изработил:

Сашко Арсовски

Штип, мај 2016 год.

***Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за
организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“***

Комисија за оценка и одбрана

Претседател: Проф. д-р
Економски факултет – Штип
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Проф. д-р
Економски факултет – Штип
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески
Економски факултет – Штип
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

**Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за
организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“**

Посветено на моите најблиски...

СОДРЖИНА

Апстракт.....	7
Abstract.....	8
Вовед.....	9

Прва глава

1. Поим и суштина на организациското однесување.....	10
1.1. Дефинирање и улога на организациското однесување.....	10
1.2. Поврзаноста на менаџментот и организациското однесување.....	11
1.3. Улогата на раководителите во организациското однесување	13
1.4. Приоди во истражувањето на организациското однесување.....	15

Втора глава

2. Улога и карактеристики на поединецот во организациското однесување, процесот на мотивација и организација.....	17
2.1. Улогата на поединецот во организацијата.....	17
2.2. Поим за мотивација и нејзина примена во организацијата.....	19

Трета глава

3. Дејствувањето и однесувањето на групите	
---	--

во организацијата.....	21
3.1. Дефинирање на поимот групи и нивни видови.....	21
3.2. Предности и слабости на групното одлучување во организацијата.....	23
3.3. Битни карактеристики на групите во организацијата.....	25
3.4. Карактеристики на тимското работење.....	27

Четврта глава

4. Улогата на раководителите и лидерот во организацијата и моќта на комуникацијата за организациското однесување.....	29
4.1. Поим за раководител, лидерство и дефинирање на односот што постои помеѓу лидерите и менаџерите.....	31
4.1.1. Авторитетот и моќта на лидерите во организацијата.....	35
4.1.2. Видови на теории за лидерство.....	41
4.2. Поим и форми на комуникација.....	45
4.3. Пречки во процесот на комуникација.....	52

Петта глава

5. Емпириско истражување.....	55
5.1. Општ осврт на моменталната состојба	55
5.2. Хипотетичка рамка.....	55
5.3. Методи на истражување.....	55
5.4. Резултати и коментари од спроведено истражување во МВР.....	56

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

5.5. Цели на истражувањето.....	56
5.6. Методи на истражување.....	57
5.7. Резултати и коментари од спроведено истражување во МВР.....	57

Шеста глава

6. Креирање на модел за поефикасна улога на раководителите во МВР и нивното влијание за организациско однесување на вработените86

6.1. Согледување на општата состојба на раководителите во МВР и нивното влијание за организациско однесување.....86

6.2. Континуирано следење и подобрување на состојбата во МВР.....87

6.3. Изнаоѓање на поквалитетна стратегија со која раководителите во МВР ќе постигнат поголем степен на влијание врз своите вработени за организациско однесување.....100

Заклучок.....102

Користена литература.....107

Апстракт

Организациското однесување како научна дисциплина која е насочена кон истражување на факторите коишто имаат влијание на однесувањето на вработените во организацијата во последниот временски период доживува вистински развој.

Организациското однесување го опфаќа носењето на конкретни одлуки за организацијата, по пат на целосно осознавање на сите концепции и постоечки техники со коишто се овозможува поквалитетен процес на управување со однесувањето на вработените во организацијата.

Организациското однесување претставува научна дисциплина којашто континуирано се развива во последниот временски период. Тоа претставува збир на повеќе различни модели и теории на однесување, затоа што ваквото однесување прави обид за да ги осветли настаните кои се случуваат во организацијата, со цел за да се постигне реализирање на поставените организациски цели.

Организациското однесување во МВР претставува научна област што го истражува однесувањето на вработените во организацијата, при што со негова помош се анализираат сите оние концепти на однесување на вработените со цел да биде осозната организациската природа на вработените.

Клучни зборови: *организациско однесување, МВР, раководители, организација.*

Abstract

Organizational behaviour as a scientific discipline which is oriented towards the study of the factors that have an impact on the behaviour of the employees in some organization, in the last period has experienced a big development.

Organizational behaviour includes the process of making concrete decisions for the organization, by implementing a full understanding of all the concepts and existing techniques that allows a better quality of the process of managing the behaviour of employees in that organization.

Organizational behaviour is a scientific discipline that is continuously evolving in the last period of time. It is a sum of many different models and theories of behaviour, because this behaviour makes an attempt to show up the events that are occurring in the organization, in order to achieve the realization of aimed organizational goals.

Organizational behaviour in the ministry of internal affairs is such a scientific field that investigates the behaviour of the employees in that organization, in which with this help can be analysed all those concepts of the behaviour of the employees, in order to be recognised the organizational nature of the employees.

Key words: *Organizational behaviour, Ministry of internal affairs, Managers, Organization,*

Вовед

Процесот на истражување на организациското однесување овозможува да бидат осознаени сите однесувања по коишто раководителите и вработените во организацијата или конкретно во државна институција ги практикуваат, со цел да бидат пронајдени најефикасните одлуки за повисок степен на координираност и мотивираност на вработените и остварување на зацртаните цели на институцијата. Организациското однесување презема конкретни обиди со кои настојува да ги осветли, од повеќе аспекти, сите настани кои се случуваат во организацијата, а притоа да се постигне поголем степен на остварување на зацртаните цели. Исто така, во МВР организациското однесување дава конкретна можност за целосно разбирање на степенот на комплексност внатре во државната институција, со што се определува организациската ефикасност која претставува одговорност на секој раководител кој е дел од МВР. Со примена на организациското однесување од страна на раководителите и одговорните лица во МВР се доаѓа до целосно објаснување на однесувањето на групите и поединците во МВР, се овозможува предвидување на идното однесување од страна на вработените и се создава ефикасно управување и контрола со однесувањето на вработените во оваа државна институција. Организациското однесување внатре во МВР им помага на раководните лица при градење на една ефикасна стратегија со помош на којашто ќе се обликува организациското однесување кое овозможува реализација на зацртаните цели и планови. Следејќи го организациското однесување, раководителите во МВР се ориентирани кој оној правец којшто овозможува да се разбере однесувањето во оваа институција, а сето ова се прави за да се обезбеди квалитетно извршување на планираната работа и дејствија. Поајѓајќи од фактот дека избраната тематика на трудот претставува едно целосно комплексно прашање, истата ќе биде поделена на неколку дела, со цел да се добие едно комплетно презентирање и поедноставување на темата која е предмет на изработка на овој труд. Трудот е поделен на шест глави.

Прва глава

1. Поим и суштина на организациското однесување

„Организациското однесување ја заменува институцијата и чувството при донесување на одлуки со осознавање на концепциите, теориите и техниките за подобро управување со однесувањето во организацијата. Ова е разбирливо ако се има предвид дека чувството и интуицијата во многу ситуации можат да бидат погрешни, односно да се нема претстава за вистински мотиви за однесување на луѓето, а со тоа и одлуките да бидат погрешни”¹.

Проучувањето на организациско однесување треба да им помогне, пред сè, на раководителите, односно менаџерите во организацијата при конструирање и градење на замислена стратегија со помош на којашто ќе се постигне обликување на организациското однесување кое ќе води кон реализирање на поставените цели на работната организација. Анализата на организациското однесување поаѓа од човечката личност како активен фактор кој влегува во организацијата со определено искуство и лични карактеристики. Човекот, односно вработеното лице во организацијата, во определена ситуација се однесува на еден начин којшто може да придонесе или пак да не придонесе за да се реализираат зацртаните цели.

1.1. Дефинирање и улога на организациското однесување

Секогаш кога станува збор за дефинирање на поимот организациско однесување е неопходно најнапред да биде определен поимот „организација”, како и од кои составни делови истата е составена. Битно е да се нагласи дека организацијата претставува еден вид на сложена целина каде што деловите си имаат свое значење и свое сопствено место во нејзината структура.

¹ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.5

„Организациите се социјални или општествени творби, создадени заради контролирано извршување на заедничките цели”².

Организацијата се дефинира како еден севкупен збир на луѓе кои дејствуваат заеднички во работниот процес, со цел да ги реализираат сопствените замисли, цели и интереси. „Организациите не се фирмираат само заради целите на бизнисот, туку и заради предностите што ги нудат во однос на работата на посебните индивидуалци”³.

Процесот на организациско однесување треба да биде насочен кон повеќе правци, односно кон:

- севкупната анализа на однесување на поединецот во работната организација;
- анализа на однесувањето помеѓу групата и поединците;
- анализирање на процесот на однесување кој постои помеѓу групите во институцијата, односно организацијата.

Врз основа на ова, организацијата претставува и социјален систем врз основа на којшто луѓето прават обид за решавање на постоечките комплексни проблеми со кои се среќаваат во секојдневното работење.

1.2. Поврзаноста на менаџментот и организациското однесување

„Сите севкупни знаења кои се дел од организациското однесување имаат особена важност за поединците кои доаѓаат од повеќе различни нивоа на организацијата”⁴.

² Kotler, P., Marketing Management. (10th ed.). New Jersey, 2000, str 54

³ Cantrell S. Challenges and Best Practices in Measuring High-Eng Knowledge Work, Accenture Institute for Strategic Change, 2001, str 23

⁴ Schermenhorn J Hunt J. Osborn R „Organizational Behavior, New York: John Wiley & Sons, 2005, str 27

Ваквите знаења помагаат да се создаде една правилна, реална проценка на настанатата ситуација и даваат соодветни совети како вработените и раководителите во организацијата да се справат со настанатите состојби.

Меѓутоа, ако се направи една севкупна анализа се доаѓа до констатацијата дека за менаџерите на сите нивоа во организацијата, организациското однесување е тоа коешто има најголемо значење и огромна вредност, затоа што работата на менаџерите се состои во реализирање на поставените цели по пат на организација на повеќе луѓе.

„Менаџментот како универзален процес на ефикасно и ефективно извршување на работата и ангажирање на потребните ресурси вклучува конкретна координација на материјални и човечки ресурси во однос на ефикасно и ефективно реализирање на поставените цели“⁵.

Раководејќи се од големиот број на дефинирања на менаџментот, истиот претставува процес кој опфаќа повеќе фази и тоа: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање.

Планирањето како фаза на менаџментот опфаќа поставување на конкретни организациски цели, планови и стратегии со помош на кои се овозможува рационално искористување на севкупните средства на организацијата. „Планирањето е комплексно и подразбира соочување со неизвесност и ризик. Знаењата од областа на организациското однесување имаат големо значење за менаџерите во оваа фаза“⁶.

Организирањето како фаза на менаџментот воспоставува една целосна структура на односи во помош на коишто сите вработени во организацијата соработуваат во рамки на организациски единици. Врз основа на организирање, се создава групирање на вработените во повеќе групи и организациски единици.

⁵ Kotler, P., Marketing Management. (10th ed.). New Jersey, 2000, str. 78

⁶ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.14

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

Со помош на координирањето, голем број поединци и групи се групираат по организациски единици со организацијата каде што истите тие постојано соработуваат со цел да ги усогласат активностите со помош на коишто ќе постигнат поголема ефикасност. Додека, пак, со помош на мотивирањето се воспоставува една добра основа за разбирање на севкупното однесување на вработените по пат на идентификување на сите техники со помош на кои се создава поттикнување на вработените за реализирање на зацртаните цели. Како последна фаза во процесот на менаџментот е контролирањето со помош на коешто менаџерите во организацијата го оценуваат организациското извршување на поставените цели на организацијата.

Врз основа на сето ова, се доаѓа до констатација дека концептите и теориите на организациското однесување на менаџментот му овозможуваат да ја процени и разбере настанатата ситуација.

„Организациското однесување на располагање има повеќе концепти и теории со помош на коишто се овозможува целосно разбирање за сите настанати проблеми на работното место”⁷.

1.3. Улогата на раководителите во организациското однесување

За реализирање на работата, раководителите на организацијата исполнуваат повеќе улоги во кои се вбројуваат⁸:

- меѓуперсонални улоги,
- улоги на одлучување,
- информативни улоги.

⁷ Wren Daniel A. Daniel Dan Voich Jr., Management, Process, Structure and Behavior, 1994, str.370

⁸ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.56

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

Секоја од овие улоги се дефинира како активност којашто раководителите ја преземаат за реализирање на менаџерските функции.

Меѓуперсоналните улоги во целост го опфаќаат однесувањето на раководителот во меѓуперсоналните контакти со други лица. Ваквите улоги гледано во глобала се социјални улоги кои се однесуваат на улоги каде што менаџерот, односно раководителот има задача да примени еден адекватен начин на однесување кон другите лица.

„Улогата на контакти ги опфаќа менаџерските односи на раководителите кои ги воспоставуваат со лица коишто се надвор од организацијата, при што со помош на ваквата улога раководителот создава конкретна мрежа на односи кои се од хоризонтален карактер. Со помош на оваа улога, раководителот го гради, а воедно и го одржува сопствениот систем на контакти кој е заснован на статус“⁹.

Информативните улоги на раководителот опфаќаат такви улоги кои се поврзани со процесот на информирање, па во ваков случај раководителот се јавува во вид на:

- набљудувач,
- пренесувач,
- толкувач на информации.

На ваков начин раководителот во компанијата или, пак, институцијата претставува еден конкретен нервен систем.

⁹ Cantrell S.Challenges and Best Practices in Measuring High-Eng Knowledge Work, Accenture Institute for Strategic Change,2001, str. 66

1.4. Приоди во истражувањето на организациското однесување

Однесувањето на човекот се дефинира како комплексно и екстремно однесување, при што ваквото однесување во себе постојано вклучува голем број аспекти кои се од особена важност и значење за соогледување на севкупното однесување во секоја организација. Врз основа на сето ова, во реалноста постојат три клучни приоди кон организациско однесување и тоа¹⁰:

- когнитивен приод,
- бихејвиористички приод,
- приод на општественото учење.

„Когнитивниот приод во праксата може да се сретне и како спознаен приод којшто спроведува процес на набљудување на човековата личност како создајно, мисловно суштество”¹¹.

Вработените се набљудуваат како еден мисловен систем, при што нивното однесување се поврзува, пред сè, со нивните лични - сопствени карактеристики и сите внатрешни процеси кои се одвиваат во нив. Ваквиот приод е фокусиран кон конечната цел, при што истиот е поттикнат од голем број внатрешни процеси во кои се вбројуваат:

- перцепцијата,
- мотивацијата,
- ставовите,
- решавањето на проблемите,
- размислувањата,
- очекувањата.

¹⁰Williams,K.,StrategicmanagementAnalyzing, Planining, Focus, Prioritizing, Monitoring,Essential manager, New York, USA, 2009, str 90

¹¹ Williams,K.,StrategicmanagementAnalyzing, Planining, Focus, Prioritizing, Monitoring,Essential manager, New York, USA, 2009, str 90

Бихејвиористичкиот приод претставува таков вид на приод со помош на кој се спроведува процес на набљудување на човековата личност како еден вид на отворен систем кој, пред сè, воспоставува еден вид на интеракција со опкружувањето.

„Според бихејвиористите, со организациското однесување може да се предвидува и контролата со помош на менување на опкружувањето. Овој приод се обидува да го објасни однесувањето и го проширува предметот на истражување од внатрешни и надворешни фактори“¹².

Што се однесува на приодот на општествено учење, ваквиот приод дава објаснување за однесувањето на личноста по пат на интегрирање на двата претходно дефинирани пристапи.

Ваквиот пристап укажува дека човечкото однесување претставува функција од внатрешни процеси, како и интеракција со средината во која работи и дејствува човекот. Свкупната замисла на приодот на општественото однесување се огледува преку фактот дека сите промени во однесувањето се случуваат врз основа на процес на учење.

Ако стане збор за класичните автори, тогаш битно е да се потенцира дека поголемиот дел од нив го поддржуваат когнитивниот приод кон организациското однесување. Меѓутоа во денешни услови иако е присутен когнитивниот приод, сепак преовладуваат приодот на општественото учење и бихејвиористичкиот приод.

¹² Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.9

Втора глава

2. Улога и карактеристики на поединецот во организациското однесување, процесот на мотивација и организација

Организацијата во сите подрачја на активноста на човекот овозможува да бидат реализирани голем број на цели коишто поединецот, односно човекот не би можел да ги реализира. Поединците во организацијата ги реализираат своите работни задачи и обврски, влегуваат со целосни односи со повеќе лица, прават обид да создадат влијание брз другите, се борат за сопствените размислувања и ставови, донесуваат одлуки и слично.

„Работата на раководителите и менаџерите како лидери подразбира работење со луѓе со цел од таквата соработка да се остварат сопствените замислени зацртани цели на организацијата“¹³.

На ваков начин лидерството **ја нагласува** организацијата како еден социјален систем каде што постојат луѓе со моќ и авторитет на влијание гледано од една страна, како и луѓе кои преземаат активности за реализирање на целите, гледано од друга страна.

2.1. Улогата на поединецот во организацијата

Основа на секоја организација претставува секој поединец кој дејствува во истата. Во организацијата поединецот вложува сопствен труд, при што прави конкретни напори за нејзино позитивно менување. Поединецот е тој којшто преку организацијата добива соодвени средства за задоволување на своите потреби.

¹³ Wheatley Margaret J., LEADERSHIP AND THE NEW SCIENCE: DISCOVERING ORDER IN A CHAOTIC WORLD REVISED, Berrett-Koehler Publishing, USA, 2001, str 123

Врз основа на сето ова, организацијата се јавува како еден конкретен начин за задоволување на потребите на сите вработени. Меѓутоа, треба да се нагласи дека без луѓе не може да постои организација.

„Секој човек во организацијата е посебен и се разликува од останатите. Менаџерите мораат да ги препознаваат постоечките разлики да настојуваат да сфатат од каде тие произлегуваат“¹⁴.

Во групата на основни варијабли кои имаат севкупно влијание на однесувањето на поединецот се вбројуваат¹⁵:

- вредностите,
- личноста,
- ставовите,
- перцепцијата,
- учењето,
- мотивацијата.

Поединците се тие коишто поседуваат еден начин на делување и размислување, односно имаат своја личност“¹⁶.

Личноста претставува комбинација на ментални и стабилни физички карактеристики коишто, пред сè, го определуваат идентитетот на секој поединец во организацијата.

Вредностите се дефинираат како еден вид на основно верување на секој поединец дека определен начин на однесување е општествено или лично прифатлив од некој друг начин на однесување.

Вредноста претставува основа за перцепцијата, разбирање за ставовите, личноста и мотивацијата на поединецот. Системот на вредности е оној којшто ги определува сите приоритети на поединците врз основа на нивната важност.

¹⁴ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.34

¹⁵ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.34

¹⁶ Schermenhorn J Hunt J.Osborn R (2005) ,Organizational Behavior,NewYork:John Wiley & Sons,str 56

Ставовите претставуваат комплекси на чувства и верувања коишто луѓето ги поседуваат за одредени специфични ситуации и идеи, при што тие се механизам врз основа на кој луѓето го искажуваат сопственото мислење и став.

Ставовите претставуваат чувства, верувања и бихејвиористички тенденции кои личноста ги има за некој определен настан, предмет или пак за некоја друга личност.

Како резултат на сопствената перцепција на поединецот за стварноста, истот тој делува на осознаената стварност.

Перцепцијата се дефинира како процес преку којшто поединците вршат селекција, организација и интерпретација на сопствените сетилни впечатоци.

Додека пак учењето претставува варијабла која поседува целосно влијание врз однесувањето на поединците, при што доколку раководителот има за цел да го предвиди или објасни однесувањето на вработените, тогаш тој ќе треба да се запознае со процесот на учење на организацијата.

2.2. Поим за мотивација и нејзина примена во организацијата

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere*, со значење - нешто се движи. Во реалноста постојат повеќе теории коишто прават обид да биде објаснета природата на мотивацијата, при што како најважни од нив се¹⁷:

- содржинските теории,
- процесните теории,
- останатите теории на мотивација.

¹⁷ Konopaske R, Matteson M, Organizational Behaviour and management, Boston McGraw Hill, 2005, str 136

Содржинските теории ставаат целосен акцент на прашањето за тоа што ги мотивира вработените во организацијата на определено однесување, додека пак процесните теории спроведуваат целосен процес на набљудување на сите потреби како еден елемент во процесот на севкупно однесување на подредените. „Обликувањето на работата се јавува како важно поле на примена на истражувањата на мотивацијата и организациското однесување. Под обликување на работата се подразбира процес на поврзување на специфични задачи и одлучување какви техники, опрема и процедури треба да се употребат за да се извршат овие задачи”¹⁸.

Што се однесува до другите останати теории за мотивација посебно внимание одвлекува теоријата на засилување која се базира на сите оние настани во опкружувањето кои влијаат врз однесувањето на вработените.

¹⁸ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.59

Трета глава

3. Дејствувањето и однесувањето на групите во организацијата

Севкупното однесување на поединците целосно се разликува од нивното однесување кога се сами.

Во секоја група постојат лидери и следбеници, при што и во оние случаи кога имаме група од само две лица, тогаш едното лице се јавува во улога на лидер, а другото во улога на следбеник¹⁹.

Меѓутоа за да биде согледана целосната суштина на групното однесување и групите, неопходно е да биде дефиниран, претставен и целосно објаснет поимот групи, како и нивните карактеристики кои даваат конкретна помош при целосно осознавање на групното однесување и групите.

3.1. Дефинирање на поимот групи и нивни видови

Основното прашање за работењето во групите е синергијата, односно креирањето на една целина која според сите анализи и проценки е синергијата. Со синергијата групата станува добра за организацијата, при што кога постои синергија значи дека групата ги искористува потполно способностите на членовите на групата и има остварување што е над она кое би се добило како резултат на поединечниот учинок на членовите.²⁰

Групата претставува една динамична целина каде што секојдневно се случуваат промени, при што таа се дефинира како отворен систем кој постојано е во интеракција со други групи во надворешната средина. Групата се дефинира и како двајца или повеќе поединци кои се интерактивни и меѓузависни помеѓу себе и коишто делуваат заедно за да ги остварат зацртаните цели.

¹⁹ Wheatley Margaret J., LEADERSHIP AND THE NEW SCIENCE: DISCOVERING ORDER IN A CHAOTIC WORLD REVISED, Berrett-Koehler Publishing, USA, 2001, str 128

²⁰ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр. 53

Во групата на четирите фактори на влез коишто го заслужуваат менаџерското внимание се вбројуваат²¹:

- организационата рамка каде што се спроведува процесот;
- природата на задачата која треба да се реализира и оствари;
- големината на групата;
- карактеристиките на членовите.

Организационата рамка целосно влијае врз начинот преку којшто сите членови се однесуваат едни кон други и ги применуваат своите вештини, додека пак *природата на задачата* се однесува на тоа колку добро може групите да го насочат сопствениот напор.

Третиот фактор, односно *големината на групата* може целосно да влијае врз севкупниот број на интеракциите помеѓу членовите. Кога станува збор за четвртиот фактор, односно за *карактеристиките на членовите*, битно е да се нагласи дека ваквите карактеристики поседуваат целосно влијание врз способноста сите членовите да работат поврзано и заедно.

Процентот на успешност во групата во голема мера е условен од внатрешната сила на групниот процес. Најдобар групен процес е оној којшто ќе овозможи максимална ефикасност. Ваквиот процес опфаќа повеќе битни чекори и тоа:

- колку е добра и силна организацијата;
- на кој начин е поставен и креиран процесот врз основа на кој се донесуваат одлуки;
- на кој начин се надминуваат појавените конфликти во организацијата и слично.

²¹ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр 54

3.2. Предности и слабости на групното одлучување во организацијата

За да биде во целост подобрен процесот на одлучување во групата, потребно е уште на стартот од работењето организацијата да ги идентификува сите предности и слабости кои се резултат од одлучувањето. Во групата на предности на групното одлучување свое место заземаат повеќе предности, од коишто како најзначајни се издвојуваат²²:

- поголем степен на знаење;
- зголемен број на можни пристапи кон проблемот;
- партиципација при решавањето на проблемите;
- подобро разбирање на донесената одлука.

Меѓутоа, покрај предностите, во групата на слабости на групното одлучување се вбројуваат:

- групен притисок;
- држење до определен став;
- индивидуална доминација.

„Во теоријата и праксата постојат и такви фактори коишто можат да бидат третиран и како предности и како слабости, во зависност од тоа како лидерот на групата се однесува во определена ситуација. Такви фактори се несогласувањето, конфликтните интереси, преземањето на ризик, промена на мислењето и потребното време”²³.

²² Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.55

²³ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.56

„Отворањето на процес на дискусија внатре во групата и несогласувањето од една страна можат да создадат разрешување на сите конфликти, како и креирање на повреди на чувствата на сите членови кои се дел од групата”²⁴.

Што се однесува до несогласувањето, тоа во групата може да поседува повеќе видови на различни форми, при што од севкупната способност на лидерот во однос на насочување на групата кон заедничките интереси зависи дали овој фактор ќе биде третиран како недостаток или пак како предност во групата. Во однос на преземањето на ризик битно е да се нагласи дека ваквото преземање претставува фактор на прифаќање на севкупните постоечки промени, моѓутоа промените како промени можат да носат добивка или пак загуба, па како резултат на сето ова, ваквиот фактор може да биде и позитивен, и негативен. Подолгиот временски период на групата овозможува да бидат согледани во целост сите различни аспекти на проблемот, меѓутоа гледано од друга страна подолгиот временски период не е премногу пожелен при донесување на одлуки коишто треба да бидат донесени во најкраток можен временски рок.

Ваквата корист може да се манифестира низ:

- процес на зголемување на оние реурси коишто нудат целосно решавање на постоечкиот проблем;
- подобрување на севкупниот квалитет во процесот на донесување на одлуки;
- развивање на иновативноста и креативноста;
- поголема обврзаност на членовите кон организацијата во целина;
- повисок степен на дисциплина и контрола на членовите;
- задоволување на индивидуалните потреби на членовите;
- зголемување на процентот на мотивација.

²⁴ Kaplan, R. S., Norton, D. P, Using the Balanced scorecard as a strategic management system, Harvard BusinessReview, Harvard Business Scholl publishing corp, 2005

Како резултат на сето ова, следи заклучокот, односно констатацијата дека во организацијата групите можат да бидат користени и како членови на групата од една страна, меѓутоа можат да бидат користени и за корист на организацијата.

3.3. Битни карактеристики на групите во организацијата

Во групата на битни карактеристики на групите, свое значајно место заземаат:

- улогата,
- статусот,
- групната кохезија,
- нормите.

Улогите, односно концептот на улогите во целост ги опфаќа сите вработени во организацијата. Улогата претставува еден збир на очекувани стилови на однесување кои се, пред сè, својствени на едно лице коешто зазема една определена позиција во организацијата. Групата формира една структура низ развојните фази каде што членовите започнуваат да преземаат конкретни улоги, однесувања и активности. „Меѓутоа ако улогите не бидат реализирани врз основа на очекувањата на членовите, тогаш во прашање се доведува одржувањето на структурата на определената организација”²⁵.

Ваквата ситуација влијае врз задоволството на членовите во организацијата, врз вкупната ефективност, како и врз моралот на групата.

²⁵ Kaplan, R. S., Norton, D. P., Using the Balanced scorecard as a strategic management system, Harvard BusinessReview, Harvard Business Scholl publishing corp,2005, str 70

„Во формалните организации улогите се претходно определени, меѓутоа притоа треба да се направи разлика помеѓу улогата во работата и самата работа која треба да се изврши“²⁶.

За разбирање на улогата на раководителите, односно генералните менаџери во организацијата, постојат 10 улоги поделени во три категории коишто треба да ги применува менаџерот, односно раководителот на организацијата²⁷:

- Меѓуперсонални улоги, коишто го опфаќаат однесувањето на менаџерот во меѓуперсоналните контакти со другите лица;
- Информативни улоги кои ги опфаќаат сите активности на менаџерите во однос на пренесување и примање на потребните барани информации, па како резултат на ова, во оваа група се вбројуваат:
 - набљудувач,
 - улога на пренесувач,
 - улога на толкувач.
- Третата група на улоги претставува таква група којашто во целост ги опишува менаџерите како лица кои директно одлучуваат, при што во оваа група се вбројуваат:
 - претприемач,
 - улога на разрешувач,
 - алокатор на потребни и неопходни ресурси,
 - преговарач.

Раководителите во организацијата, односно главните менаџери се тие коишто постојано треба да ги согледуваат сите неопходни улоги коишто треба да се преземат во групата за да се остварат зацртаните цели“²⁸.

²⁶ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр 68

²⁷ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр 57

Примената на различни видови одлуки во еден ист период може да создаде и појава на меѓусебен конфликт на улоги само во оние случаи кога поединците согледуваат дека реализирањето на некоја улога може да го отежни процесот на реализација на некоја друга.

3.4. Карактеристики на тимското работење

Во денешни услови на работење, тимовите за организациите се неопходни затоа што тие преку заеднички напори и идеи овозможуваат услови за подобрување на севкупната конкурентност и продуктивност на организацијата.

Секогаш кога станува збор за групи треба да се прави разлика, затоа што под поимот група се подразбира два или пак неколку поединци коишто меѓусебно комуницираат, имаат заеднички цели и делат заеднички идентитет.

„Сите групи не се тимови, меѓутоа сите тимови се и групи, зато што тимовите се тие коишто ја користат севкупната можност за ги обединат севкупните вештини и знаења на различните членови кои се дел од тимот“²⁹.

Примената на тимското работење и тимовите создава повеќе ефекти како што се³⁰:

- Креирање на т.н. *Espirit de corps*, каде што членовите кои се дел од самиот тим бараат и очекуваат многу едни од други, при што на ваков начин се подобрува моралот на вработените при што се создава поволно клима за работа во организацијата.
- создавање на можност менаџментот на организацијата да размислува стратегиски;

²⁸ Schermenrhorn J Hunt J. Osborn R (2005) „Organizational Behavior, NewYork:John Wiley & Sons, str 59

²⁹ Konopaske R, Matteson M, Organizational Behaviour and management, Boston McGraw Hill, 2005, str 139

³⁰ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр 54

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

- донесување на брзи решенија;
- обезбедување на целосна различност во однос на работната сила;
- подобрување на степенот на работа.

Тимовите, исто така, создаваат повеќе солуции за решавање на севкупните проблеми во однос на поединците. Тимот претставува мала група каде што сите членови поседуваат заеднички цели, намери, заедничка одговорност, како и комплементарни вештини.

Четврта глава

4. Улогата на раководителите и лидерот во организацијата и моќта на комуникацијата за организациско однесување

Лидерството се дефинира како динамичен процес во процесот на работење на организацијата, каде што секој поединец соодветно влијае врз останатите членови на организацијата, со цел истите тие да се почувствуваат одговорни и подготвени за достигнувањето на зацртаните цели и реализирање на поставените задачи на организацијата.

Во теоријата се евидентирани голем број на различни дефиниции коишто се обидуваат да го доловат и дефинираат поимот лидерство.

Лидерството како процес во себе вклучува користење на влијание без принуда, каде што некоја личност или личности активно се вклучуваат во остварување на соодветни зацртани цели на лидерот во интерес на организацијата.

Како динамичен процес лидерството претставува работење во група каде што поединецот во одреден временски период поседува целосно влијание врз другите членови на групата за да истите тие се обврзат за редовно и навремено остварување на задачите и целите кои си ги има зацртано компанијата или организацијата.

„Лидерството како процес претставува еден релативно нов феномен кој со мошне брзо темпо успешно се применува низ светот меѓутоа овој концепт брзо се призна во светот, при што ваквиот процес претставува такво подрачје коешто е најмногу истражувано од организационото однесување”³¹.

³¹ Schermenhorn J Hunt J. Osborn R (2005) „Organizational Behavior, NewYork:John Wiley & Sons, str.67

Како битни карактеристики на лидерството се вбројуваат:

- дефинирање на севкупните цели;
- процес на реконструкција и адаптација на промените во животната средина во организацијата;
- регенерација и афирмација на важните вредности;
- достигнување на единство на напорите во организацијата;
- управување со насока на процесот каде што се остваруваат целите;
- креирање на атмосфера на меѓусебна доверба помеѓу сите вработени.

Вистинскиот лидер ги поседува следниве карактеристики:

- висок степен на самодоверба која е заснована на реалност;
- вистински доминантна личност;
- кредибилитет, почит и интегритет;
- екстровертност;
- емоционална стабилност;
- голема способност да објаснува;
- висок степен на ентузијазам;
- топлина во интерперсоналните односи;
- толеранција за фрустрации;
- вистинска смисол за хумор;
- самосвесност и самокритичност

Лидерите размислуваат за целите на начин што тие креираат претстава и очекување за насоката на која работењето на претпријатието ќе се одвива. Во организацијата лидерите се тие коишто поаѓаат од една високоризична позиција, меѓутоа тие вклучуваат и емоции по пат на изразување на едно чувство на разлики и идентитет кое ги мотивира луѓето.

4.1. Поим за раководител, лидерство и дефинирање на односот кој постои помеѓу лидерите и менаџерите

Лидерството како процес во себе вклучува влијание на лидерот врз вработените со цел тие да ги извршат зададените задачи кои се поврзани со стратегијата на организацијата.

Па оттаму, севкупниот квалитет на секој лидер е заснован на основните карактеристики на менаџерите и раководителите³².

Менаџерите, односно раководителите го претставуваат столбот од кој тргнува комплетниот процес на водење и управување на секоја организација. Раководителот претставува лице коешто раководи со целокупните активности во организацијата, и истиот се дефинира како овластено лице кое е поставено од организацијата правилно да го води процесот на работење, и истиот да го насочува кон оној првек кој води остварување на планираните цели. Лидерството, исто така, претставува облик или конкретен начин на управување на однесувањето на вработените како најзначаен ресурс во секоја организација. Раководителот секогаш дејствува во улога на лидер, при што во ваков случај

³² Williams, K., Strategic management Analyzing, Planining, Focus, Prioritizing, Monitoring, Essential manager, New York, USA, 2009, str 99

процесот на лидерство може да биде реализиран и под влијание на специфичен збир на околности кои го создаваат организациониот контекст.

„Лидерството се дефинира како динамичен процес кој опфаќа работење во група, каде што секој поединец во определен временски период поседува влијание врз останатите членови во групата за да тие заземат учество во процесот на севкупно работење на организацијата”³³.

Врз основа на ваквото дефинирање на поимот лидерство произлегуваат следниве битни карактеристики³⁴:

- лидерството претставува динамичен процес;
- лидерството никогаш не се базира и ограничува само на едно лице;
- првичната цел на лидерот е да влијае врз вработените со цел во зацртанот временски период ги остварат зацртаните цели;
- лидерството се спроведува и под целосно влијание на повеќе специфични околности.

Лидерството како процес ја опфаќа целокупната работа на менаџерот во однос на сите останати луѓе коишто работат во организацијата, додека пак менаџментот за разлика од лидерството претставува еден поширок поим бидејќи во себе опфаќа не само влијание кон вработените, туку и користење на ресурсите. Менаџмент лидерството претставува функција на менаџментот, заедно со функциите на планирање, организирање и контролирање.

Лидерството притоа претставува процес на поттикнување на ентузијазам кај луѓето за да ги поддржат целите на организацијата и напорно да работат во остварување на нивните планови. Во оваа смисла лидерството подразбира градење на чувство на обврзаност, охрабрување на напорното работење и

³³ Graig R. Hickman: Mind of Manager Soul of Leader, New York 1990, str 23

³⁴ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.67

влијание врз другите тие да го вложат својот труд во интерес на организацијата. За да успее лидерот мора да биде успешен во сите аспекти на мотивација, комуникација, меѓучовечки односи, тимско работење и групна динамика. Иако лидерството се јавува само како една од функциите на менаџментот, многу често е најслабата точка во остварување на целите на организацијата”³⁵.

Голем број автори укажуваат дека лидерството претставува еден синоним за менаџментот, бидејќи лидерството е тоа коешто го надополнува менаџментот. „Меѓутоа, основната разлика што постои помеѓу менаџментот и лидерството е нивната различна функција“³⁶.

Менаџментот е оној којшто се соочува со комплексноста, додека пак лидерството се соочува со промените по пат на следниве активности:

- поставување на конкретни насоки и развивање на визија за иднината што доаѓа;
- воспоставување на стратегии за развивање на визијата;
- по пат на комуникации, создавање на коалиции со вработени коишто во целост ја поддржуваат визијата;
- инспирирање и мотивирање.

Во групата на основни разлики коишто постојат помеѓу менаџерите и лидерите се вбројуваат³⁷:

- лидерот иновира, а менаџерот управува;
- лидерот е тој којшто ги работи правите работи, додека пак менаџерот ги прави работите на прв начин;
- лидерот е оригинал, а менаџерот е копија;

³⁵ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.14

³⁶ Kaplan, R. S., Norton, D. P. Using the Balanced scorecard as a strategic management system, Harvard BusinessReview, Harvard Business Scholl publishing corp.2005, стр 67

³⁷ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр 78

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

- лидерот е фокусиран кон луѓето, а менаџерот кон системите и структурата;
- лидерот развива, а менаџерот одржува;
- лидерот се потпира на довербата, а менаџерот се потпира на контролата;
- лидерот прашува зошто и што, а менаџерот прашува како, кога?
- лидерот е тој којшто има долгорочна перспектива, а менаџерот има само краткорочна перспектива;
- погледот на лидерот е насочен кон хоризонтот, а погледот на менаџерот е фокусиран кон пониските делови на хиерархијата на компанијата;
- лидерот е сопствена своја личност, а менаџерот добар-класичен војник;
- лидерот се обраќа директно до вработените, а менаџерот во ваков случај смета само на програмите;
- лидерот ги мотивира вработени по пат на свои примери, а менаџерот ги мотивира по пат на примери од пракса;
- лидерот верува во инспирирање на вработените, а менаџерот се движи кон инструкциски курикулум;
- лидерот секогаш смета дека кризата е таа којашто може да го стимулира процесот на подобрување, а менаџерот е тој којшто во вакви услови посакува само еден вид на стабилност;
- лидерите се обидуваат да бидат оригинални, а менаџерите се обидуваат да ги копираат останатите;
- лидерот се концетрира кон мотивите, а менаџерот кон методите;
- лидерите размислуваат во рамки на еднаквост во организацијата, а менаџерите размислуваат само во рамките на хиерархијата во организацијата;
- лидерот е оптимист, а менаџерот скептик;

- лидерот не презема одговорност, а менаџерот презема;
- лидерите се тие коишто ја охрабруваат неформалноста, а менаџерите во потенцираат формалноста.

„Врз основа на ваквите разлики се доаѓа до констатацијата дека лидерот повеќе претставува еден вид на визионерски, експериментален неконтролиран, креативен флексибилен екстрем, додека пак менаџерот настојува сè повеќе да го означува структуралниот, аналитичкиот, подредениот и контролираниот крај на континуумот“³⁸.

Голем број лица коишто работат и дејствуваат во организацијата не се пронаоѓаат себеси ниту во улогата на лидер, ниту пак во улогата на менаџер, зашто поседуваат една комбинација на лидерско-менаџерски ориентации со една поголема севкупна преференција. Кога организацијата се наоѓа во конкурентска предност, менаџерот е тој којшто целосно се склони кон формулирање на стратегија и стратешко размислување.

4.1.1. Авторитетот и моќта на лидерите во организацијата

Моќта, авторитетот и влијанието на лидерите во организацијата претставуваат главни точки за целосно сфаќање на поимот лидерство. „Авторитетот е право да се бара акција од другите или право на команда која ја има менаџерот. Од аспект на менаџерот авторитетот е право да се донесе одлука и да се бара од другите да ги извршуваат работите потребни за остварување на целите на организацијата“³⁹.

³⁸ Williams, K., Strategic management Analyzing, Planning, Focus, Prioritizing, Monitoring, Essential manager, New York, USA, 2009, str 100

³⁹ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.23

Во теоријата постојат две главни теории кои се однесуваат на изворот на формалниот авторитет:

- класична теорија на авторитет,
- теорија на прифатен авторитет.

Класичната теорија на авторитет во целост ја поддржува организационата хиерархија и истата се поврзува со функцијата во организацијата. Теоријата на прифатен авторитет поаѓа од ставот дека авторитетот е тој којшто доаѓа од долу. Ваквата теорија јасно укажува дека изворот на авторитетот не се наоѓа во онаа личност којашто издава наредби и поседува авторитет, туку во процесот на прифаќањето или неприфаќањето на авторитетот на лидерот од страна на вработените. Кога лидерот го наметнува стекнатиот авторитет врз вработените во организацијата, тогаш во таков случај одговорот на вработените ќе биде под влијание на поголем број фактори во коишто се вбројуваат:

- семејниот живот,
- економските околности,
- нивото на интелектуална способност,
- факторите на опкружувањето,
- нивото на стекнатото образование,
- личните ставови,
- физичкото и менталното здравје,
- емоциите.

„Анализирано од една друга страна, одговорот на вработените во ваков случај може да биде различен од една до друга ситуација, па врз основа на ова успешноста на лидерите и нивниот авторитет се огледа во нивната способност за подготвеност и способност за соработка кај вработените во организацијата“⁴⁰.

Честер Бернард зазема значајно место во теоријата, бидејќи тој има развиено зона на индиферентност за секоја вработен во организацијата кој го

⁴⁰ Williams,K.,StrategicmanagementAnalyzing, Planining, Focus, Prioritizing, Monitoring,Essential manager, New York, USA, 2009, str 155

опфаќа авторитетот од претпоставените. Оваа зона се фокусира на севкупната идеја вработените во улога на поединци да настојуваат да воспостават едни конкретни граници кои сосема позитивно ќе дадат одговор на влијанието на авторитетот кое постојано го чувствуваат врз нив дејствувајќи во организацијата. Секој вработен во организацијата кој се јавува во улога на поединец определува вкупно три можни категории на акции и тоа:

- јасно неприфатливи акции за коишто не постои речиси никаков процент да бидат реализирани;
- акции кои се наоѓаат на границата за одбивање или пак прифаќање;
- акции коишто можат да бидат прифатени од страна на вработени во кое било време.

„Врз основа на ова се доаѓа до констатацијата дека колку менаџерот во организацијата е на поголемо хиерархиско ниво, толку ќе биде поширока зоната на индиферентност“⁴¹.

Меѓутоа, вработените кои се на пониски работни нивоа имаат тесни зони на индиферентност, бидејќи за целосно отценување на работењето на пониско ниво, организациите се тие коишто креираат и дефинираат работни места коишто се со јасно изградени и прецизирани задачи за извршување.

Исто така, во теоријата можат да се сретнат и некои други извори на авторитет, па врз основа на ова неформалната теорија на авторитет го темели авторитетот на харизмата и личноста на лидерот. Во организациите, пак, постојат такви ситуации каде што постојат поединци кои по функција не се лидери, меѓутоа како резултат на нивните вештини и способности формално ја спроведуваат улогата на лидер. Сето ова претходно наведено ги опфаќа лицата кои поседуваат конкретни квалитети со помош на коишто стекнуваат верност, лојалност и интегритет.

Теоријата на знаење претставува сосема поразлична теорија според која авторитетот произлегува од умешноста и знаењето на вработените во

⁴¹ Graig R. Hickman: Mind of Manager Soul of Leader, New York 1990

организацијата. Во ситуации каде што некој проблем во организацијата бара определено знаење, тогаш целосно сосема е природно вработените да пронајдат квалитетна потпора во индивидуи кои ги почитуваат нивните одлуки и го поседуваат потребното знаење.

Моќта на лидерите се дефинира како способност со која тие поседуваат огромно влијание врз однесувањето на вработените во организацијата. Нивната моќ претставува способност со која тие ги распоредуваат човечките, материјалните и информациските ресурси. Моќта на лидерите е неопходна за ефикасно реализирање на одредени активности кои се потребни за остварување на поставената цел на организацијата.

Истакнувањето на терминот способност подразбира создавање на еден контраст кој постои помеѓу авторитетот и моќта.

„Авторитетот се изразува како една санкционирана привилегија која, пред сè, може да даде конкретни резултати, но и не мора да значи“⁴². Како главен контраст на авторитетот на лидерот е нивната моќ која се дефинира како една демонстрирана способност што секогаш на крајот завршува со посакувана цел.

Теоријата којашто е заснована на влијанието и моќта на лидерите издвојува пет вида на моќ и тоа⁴³:

- легитимна,
- заслужна,
- принудна,
- референтна,
- експертска моќ.

⁴² Wren Daniel A. Daniel Dan Voich Jr., Management, Process, Structure and Behavior, 1994, str.372

⁴³ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.27

Лидерите коишто имаат високи перформанси поседуваат одредено ниво на моќ која позитивно се ефектуира врз сите вработени во организацијата.

Во денешни услови менаџерите се тие коишто постојано ги водат своите подредени преку пренесувањето на моќта, односно преку давање на конкретни овластувања на своите подредени. Процесот на пренесување на моќ претставува овозможување на вработените самостојно да донесуваат правилни одлуки коишто се во интерес на организацијата. „Ваквиот процес овозможува оспособување на вработените да поставуваат сопствени работни цели, да одлучуваат и да ги решаваат проблемите во сферата на одговорноста и авторитетот. Со тоа се алоцира одговорноста и авторитетот врз менаџментот и работниците. Суштината на пренесувањето на моќта, на овластувањето, се состои во тоа дали да им се покажена подредените дека од нив се очекуваат високи резултати од изведбата, односно дека нивниот лидер има доверба во нивните способности“⁴⁴.

Процесот на пренесување на моќта на подредените, од една страна, може да е едноставен, а од друга страна, може да се дефинира како комплексен. Ваквиот процес може да се дефинира како едноставен тргнувајќи од ставот дека менаџерите во организациите треба да престанат со т.н. процес на шефување и да ги остават вработените мирно да ги реализираат своите сопствени задачи, меѓутоа комплексен е затоа што вработените и менаџерите целосно не се обучени да дејствуваат во процесот на работа, а совладувањето на обуката може да бара подолг временски период за реализација.

Зголемувањето на овластувањето во денешни услови е под дејство на два основни битни фактори, како што се:

- потребата за ефикасно и брзо донесување на одлука од страна на сите оние лица коишто најдобро ги познаваат проблемите;

⁴⁴ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.27

- реалноста која укажува дека процесот на намалување на организациите, кој започна во 80-тите години на минатиот век, придонесе за драстично зголемување на моќта на менаџерите.

Кога станува збор за пренесувањето на моќта, тогаш неопходно е да се потенцира дека пренесувањето на моќта се движи хиерархиски одгоре-надолу.

Моќта на лидерите во организацијата се рефлектира по пат на⁴⁵:

- легитимната призма,
- принудната призма,
- наградувачката призма,
- експертската призма,
- референтската призма.

Во согласност со својата моќ, во пракса најмногу се пронаоѓаат следниве два типови на лидери⁴⁶:

- автократски лидер,
- демократски лидер.

Автократскиот лидер поседува неограничена власт и моќ преку што ги распоредува своите следбеници со конкретни дефинирани работни задачи. Принципот на ваквиот тип на лидер не прифаќа никакви сугестии, мислења и ставови на другите вработени во процесот на донесување на одлуки.

Демократскиот лидер постојано настојува да ги мотивира сопствените следбеници, при што овој тип на лидер постојано е во фаза на консултации со неговите вработени, при што за разлика од автократскиот лидер тој ги прифаќа нивните ставови и сугестии создавајќи позитивна атмосфера за работа со добри меѓучовечки односи кои го зголемуваат степенот на задоволство на вработените во секоја организација. Демократскиот лидер, исто така, се разликува од

⁴⁵ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.28

⁴⁶ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.28

автократскиот лидер по тоа што тој се одрекува од насилно наметнување на својот авторитет.

4.1.2. Видови на теории за лидерство

Кога станува збор за теориите за лидерство, значајно место помеѓу нив заземаат теориите кои се базирани на севкупните лични карактеристики на лидерот. Сите почетни истражувања во однос на лидерството се фокусирани кон процесот на проучување на успешноста на лидерот во однос на неговите лични карактеристики коишто ги поседува. Процесот на проучување овдека поаѓа од претпоставката дел од вработените во организацијата поседуваат одредени карактеристики и способности коишто останатите вработени ги немаат, па како резултат на ваквите способности дел од лицата коишто дејствуваат во организацијата стануваат лидери. Голем е бројот на истражувања коишто укажуваат дека не постои силна корелациона зависност меѓу успешниот лидер и личните лидерски карактеристики.

Втората насока е насочена кон оној правец кој ги опфаќа оние истражувања кои како приоритетна цел им е целосно да го разоткријат степенот на однесување на лидерот, односно ваквите истражувања имаат за цел да ја утврдат корелациската зависност што постои помеѓу однесувањето и соодветните индикатори за успешноста на лидерите.

„Почетните теоретски истражувања за севкупното однесување на лидерите во организацијата се спроведени во Универзитетот во Охајо, каде што резултатот од реализираните истражувања претставуваше севкупна поделба на однесувањето на лидерите во организацијата на две категории”⁴⁷, односно:

- обзирно однесување,
- структурирање.

⁴⁷ Wren Daniel A. Daniel Dan Voich Jr., Management, Process, Structure and Behavior, 1994, str.389

Исто така, во однес на истражувањето на однесувањето на лидерите, битно е да се нагласи дека и во Универзитетот во Мичиген биле спроведени серија на истражувања коишто како резултат на долгиот истражувачки процес утврдиле вкупно три основни видови на лидерско однесување во организациите:

- лидерско однесување кое е насочено кон исполнување на зацртаните задачи;
- лидерско однесување кое е целосно насочено кон меѓучовечките односи;
- партиципативно раководење.

„Она однесување на лидерите коешто е насочено кон исполнување на задачите го карактеризира лидерот на организацијата со следните карактеристики:

- правилно планирање и конкретно распоредување на работните задачи;
- поставување реални високи цели;
- комплетно координирање со сите оние активности коишто ги извршуваат подредените во организацијата”⁴⁸.

Додека, пак, лидерското однесување кое е насочено кон меѓучовечките односи е збогатено со голем број карактеристики во коишто се вбројуваат:

- комплетната доверба во вработените;
- обзирното однесување;
- давање на целосна поддршка за правилно усовршување на сите вработени коишто работат и дејствуваат во организацијата;
- овозможување на процес за напредување на кариерата за вработените во организацијата;
- транспарентност;
- прифаќање на потребни предлози, идеи, како и прифаќање на сугестии;
- признавање на секој придонес од вработените, како и признавање на сите достигнувања од истите.

⁴⁸ Wren Daniel A. Daniel Dan Voich Jr., Management, Process, Structure and Behavior, 1994, str.372

Парцијалното лидерство во себе опфаќа една постапка на вклучување на сите подредени лица во процесот на управување и одлучување по пат на повеќе различни дискусии. Врз основа на ова, овој вид на лидерство се карактеризира по тоа што опфаќа:

- разрешување на информациски и комуникациски системи;
- промовирање на организацијата;
- целосно олеснување на постапката преку која се решаваат конфликтите за да се зајакне меѓусебната доверба.

„Лидерот којшто се карактеризира со високи перформанси треба да поседува такво однесување кое, пред сè, ќе биде целосно насочено кон оној процес којшто создава исполнување на севкупните цели на организацијата, по пат на воспоставување на квалитетни меѓучовечки односи по хоризонтала и вертикала“⁴⁹.

Врз основа на сето ова следи констатацијата дека однесувањето претставува таква варијабла којашто зависи од комплетната ситуација, при што врз основа на ова успешниот лидер во организацијата треба да препознае кое е најправилното однесување во конкретен миг и истото во целост да го применува и понатаму, со цел комплетно остварување на зацртаните цели.

Во групата на теории, значајно место зазема и онаа теорија којашто е заснована на влијанието и моќта на лидерот. Оваа теорија тргнува од ставот дека моќта е онаа способност со која може целосно да се влијае врз однесувањето на вработените во организацијата, односно таа претставува способност со помош на којашто се распоредуваат информациските, човечките и материјалните ресурси. Врз основа на оваа теорија, како што претходно потенциравме, моќта е способност која е неопходна за ефикасна реализација на повеќе активности кои се неопходни за постигнување на зацртаната цел на секоја компанија, односно

⁴⁹ Cantrell S.Challenges and Best Practices in Measuring High-Eng Knowledge Work, Accenture Institute for Strategic Change,2001, str 28

организација. Оној начин на разгледување на моќта кој има инструктивен карактер подразбира разликување на моќта според⁵⁰:

- над моќ, која претставува таква способност којашто овозможува доминација;
- да моќ – која подразбира таква способност со помош на која се дејствува сосема слободно;
- од моќ – која претставува способност за целосен отпор на сите барања коишто доаѓаат од останатите вработени во организацијата.

Секое истакнување на терминот способност создава еден вид на контраст кој помеѓу помеѓу авторитетот и моќта, пред сè, затоа што авторитетот е една санкционирана привилегија која дава резултати, а контраст на него е моќта која се дефинира како една демонстрирана способност која завршува со зацртаната цел на компанијата. Меѓутоа лидерот во организацијата може од една страна да има моќ, а од друга да не поседува авторитет, односно:

- може да поседува авторитет, но не и моќ;
- да не поседува целосен авторитет, но да има конкретна моќ;
- или да поседува и моќ и авторитет.

Теоријата која е заснована на влијание и моќ и влијание на лидерите во организацијата, оската на истражување ја насочува кон лидерот и неговиот правец на еднонасочно влијание. Врз основа на истражувањата коишто ги застапува оваа теорија, постојат вкупно пет видови на моќ⁵¹:

- легитимна,
- заслужна,
- референтна,
- принудна,
- експертска моќ.

⁵⁰ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр 56

⁵¹ Williams, K., Strategic management Analyzing, Planing, Focus, Prioritizing, Monitoring, Essential manager, New York, USA, 2009, str 95

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

Легитимна моќ се дефинира како таква моќ којашто во целост е загарантирана низ целата организациона хиерархија, па врз основа на ова оваа моќ им се дава на определени луѓе во организацијата кои се на одредени позиции, меѓутоа ваквата моќ му дава целосно право на лидерот да спроведува конкретни санкции над подредените во организацијата.

Заслужна моќ се дефинира како вид на моќ со која се даваат конкретни награди, унапредувања и привилегии врз основа на заслугата, во кои спаѓаат:

- зголемување на процентот на плата,
- препораки за вистинско унапредување,
- признанија за усвоепност,
- примамливи работни назначувања.

Што се однесува до принудната моќ, истата претставува сила, односно таква моќ којашто овозможува присилно усогласување по пат на употреба на психолошки, физички или емоционални закани. Како мерки за принудна моќ во организациите се употребуваат: дисциплински мерки, укори, отпуштање од работа, уназадување на работната позиција и слично.

Референтната моќ се дефинира како еден авторитет прикажан како апстрактна моќ на лидерот во организацијата, која овозможува процес на целосно следење, како постапки на: имитација, идентификација, харизма и лојалност од страна на подредените лица во организацијата. Под влијание на референтната моќ на лидерот, подредените во организацијата се тие коишто се идентификуваат со лидерот по пат на преземање на повеќе конкретни дејствија слични на лидерите.

Експертската моќ се дефинира како една способност за знаење, односно експертиза, за да на еден конкретен начин и во едно време да бидат решени појавените проблеми на најдобар можен начин, при што како предуслов се поставува квалитетот и квантитетот на информациите коишто стојат на располагање.

Оние лидери коишто поседуваат големи перформанси имаат голема моќ која целосно позитивно 'е се ефектуира врз вработените во секоја организација,

што подразбира дека треба да се поседува едно високо ниво на референтна и експертска моќ.

4.2. Поим и форми на комуникација

Комуникацијата во себе опфаќа еден процес на пренос на информации помеѓу две или повеќе групи или пак индивидуи со цел реализирање на нивното взаемно разбирање. Комуникацијата претставува моќно средство со кое раководителите во организацијата убедуваат, информираат, водат и ги мотивираат своите вработени. Комуникацијата претставува конкретен човечки напор кој ги вклучува самите поединци и групите. „Успешноста на еден менаџер или раководител зависи од тоа колку е ефективна и ефикасна нивната комуникација, и дали истата води кон остварување на зацртаните цели на организацијата“⁵². Доколку самата организација ги постигнува целите тогаш во таква ситуација станува збор за таква организација каде што комуникацијата мошне успешно преовладува. Комуникацијата во организацијата се одвива во две фази⁵³:

- фаза на пренос;
- фаза на повратна информација.

Фазата на пренос претставува таква фаза којашто се карактеризира со пренос на податоци помеѓу две и повеќе лица коишто работат и дејствуваат во организацијата, додека пак фазата на повратна информација, обезбедува едно меѓусебно разбирање кое постои помеѓу лицата или пак групата. За да настане комуникација во овие две претходно наведени фази се случуваат неколку т.н. посебни фази кај испраќачот и примачот на информацијата. Комуникацискиот процес во организацијата секогаш се спроведува помеѓу групи, личности и

⁵² Cantrell S.Challenges and Best Practices in Measuring High-Eng Knowledge Work, Accenture Institute for Strategic Change,2001, str 39

⁵³ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр 67

институции, меѓутоа почетокот, односно основата на секоја комуникација во општеството претставува човекот.

Во организацијата некои бариери за ефективна комуникација доаѓаат од испраќачите. Во текот на целокупното работење на една организација можат до раководителите да дојдат такви пораки кои се нецелосни, сосема нејасни или тешки за да се разберат, па во ваков случај се нарушува процесот на успешната комуникација, при што на ваков начин настанува едно негативно ефектуирање во организацијата.

„Меѓутоа, вакви бариери за комуникација можат да дојдат и од страната на примачот, а истите настануваат кога примачите не посветуваат доволно потребно внимание на пораките, при што и во таков случај постои голема огромна веројатност процесот на комуникација да биде целосно неефективен“⁵⁴.

За да бидат надминети ваквите бариери, потребно е да бидат применети конкретни комуникациски вештини како кај раководителите коишто се јавваат во улога на лидери, така и кај останатите вработени во организацијата. За да во целост бидат надминати сите претходно наведени бариери, потребно е лидерите да развијат голем број на комуникациски вештини. Ваквите вештини му помагаат на лидерот да биде целосно обучен при разменувањето на информации, и при постигнувањето на взаемно разбирање со останатите вработени во организацијата.

Од комуникациската способност на лидерите зависи организациската ефикасност, па како резултат на ова раководителите кои претставуваат лидери во самата организација треба да поседуваат такви комуникациски способности коишто постојано организацијата ќе ја водат кон остварување на зацртаните цели.

Во текот на работењето во организацијата, лидерите мора да поседуваат комуникациски вештини коишто им овозможуваат истите да претставуваат ефективни примачи на пораки. Како примачи на пораки, лидерите треба да поседуваат три битни комуникациски вештини и тоа:

⁵⁴ Williams, K., Strategic management Analyzing, Planing, Focus, Prioritizing, Monitoring, Essential manager, New York, USA, 2009, str 96

- да посветат внимание,
- да бидат добар слушател,
- да бидат конкретни и јасни, со цел да биде избегната двосмисленоста на говорот во процесот на комуницирање.

Доколку раководителот во организацијата кој се јавува во улога на лидер се карактеризира со такви комуникациски способности коишто на истиот ќе му овозможат да ја пренесе пораката на јасен, недвосмислен начин, а истовремено и правилно да ја прими пораката од останатите партнери и вработени со коишто постојано комуницира, тогаш во таков случај ефектуирањето врз подредените ќе биде во позитивна насока. Недостатокот од основни комуникациски способности и вештни негативно се ефектуира врз подредените и врз организацијата во целина, па врз основа на сето ова се доаѓа до констатацијата дека лидерот е тој којшто покрај останатите карактеристики треба да поседува и такви комуникациски способности коишто би го вброиле во категоријата на лидери коишто поседуваат високи перформанси.

Севкупниот процес на откривање на патот којшто води до ефективна организациска комуникација подразбира во целост да се разберат видовите на комуникација, при што единствено само вака организациите ќе бидат тие коишто ќе можат да ја одредат точната формула која претставува збир, односно комбинација на неколку видови комуникација. Голем број автори користат разни поделби и дефинирања кога станува збор за видовите на комуникација, меѓутоа кај истите постои единство за поделбата на комуникацијата којашто може да биде⁵⁵:

- формална и неформална,
- писмена,
- вербална и невербална,
- комуникација во една или во две насоки.

⁵⁵ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр 43

Комуникацијата во организацијата се дели на формална и неформална комуникација т.е. официјалната, односно неофицијалната размена на информации.

Формалната комуникација се дефинира како таква комуникација којашто се спроведува во вид на презентација на целосни информации по пат на едно строго придржување до склучените договори и правила. Оваа комуникација е ослободена од колоквијално изразување.

„Сите податоци и информации кои се поврзани со процедурите, политиката и плановите бараат примена на формални методи на комуникација, при што правецот на движење на овие информации е од формални канали од авторитативно прифатени позиции во организациската шема на компанијата. Формалниот вид на комуницирање најмногу е застапен кај доделувањето на одредени работни активности за остварување на целите на организациите“⁵⁶.

Почетна карактеристика на формалната комуникација е тоа што ваквата комуникација е многу службена и прецизна, при што нејзината најголема предност е дека формалните официјални канали се тие коишто го олеснуваат процесот на пренос на идентични и вообичаени информации без одземање на преголемо внимание на лидерите. Меѓутоа и покрај големиот број на предности коишто ги нуди оваа комуникација, истата се карактеризира и со повеќе недостатоци кои укажуваат дека преку точно утврдените канали се попречува континуираниот и слободниот проток на комуницирање.

„Од друга страна, неформалната комуникација не мора, а и може, да го следи целосно севкупниот синџир на команди, при што тој може да се движи во граници на која било насока или правец“⁵⁷.

Методите на неформална комуникација даваат еден охрабрувачки поттик за ефективна комуникација која се спроведува во две насоки помеѓу сите вработени во организацијата, како и помеѓу менаџерите кои се јавуваат во улога на лидери и

⁵⁶ Williams, K., Strategic management Analyzing, Planning, Focus, Prioritizing, Monitoring, Essential manager, New York, USA, 2009, str 95

⁵⁷ Cantrell S. Challenges and Best Practices in Measuring High-Eng Knowledge Work, Accenture Institute for Strategic Change, 2001, str 56

нивните подредени. Во однос на оваа комуникација, битно е да се нагласи дека не постојат во праксата строги упатства и правила, освен правилото дека сите вработени лица во комуникацискиот процес ќе треба да бидат способни во целина да се разберат едни со други.

„Како еден од многуте начини со кои вработените во организацијата ја поддржуваат неформалната комуникација е тоа што истите можат слободно да влегуваат во организацијата по пат на една отворена врата и директно да дискутираат со менаџерите по пат на слободна, непопречена комуникација“⁵⁸.

Неформалната комуникација покрај многу предности поседува одредени недостатоци, затоа што овој вид на комуникација може да содржи определени гласини, заблуди, како и некои нејасни податоци. Меѓутоа, по пат на неформалните канали на комуницирање може да се создаде таква можност каде што целосно ќе се пренесе непрецизната информација која може повеќе да им наштети на организациите, отколку да им помогне на истите. Во голем број случаи не постои никаква можност за да се одреди одговорноста за потеклото или конкретниот протокот од каде што потекнува информацијата, меѓутоа треба да се нагласи дека за ефективно и ефикасно работење од страна на секоја организација треба да се практикуваат како формални, така и неформални методи на комуницирање.

Процесот на пренос на пораки, информации, говори и податоци може да биде спроведен по пат на повеќе форми на комуникации, па врз основа на тоа како еден од основните начини за комуницирање е оној начин на комуницирање што го дели на:

- вербален,
- невербален,
- писмен начин на комуницирање.

⁵⁸ Wren Daniel A. Daniel Dan Voich Jr., Management, Process, Structure and Behavior, 1994, str 157

Во теоријата поголем број автори во оваа класификација го вметнуваат и визуелниот начин на комуницирање во кој се вбројуваат сите знаци, фотографии, дизајни и симболи.

Во однос на поделбата на начините на комуницирање во организацијата, треба да се разграничи истата и на вербална и невербална комуникација. Во праксата се евидентирани голем број бенефиции и предности од вербалното доставување информации, како резултат на брзината и едноставноста со помош на којашто голем број информации се доставуваат во еден ист миг. Голем број лица директно реагираат на тоа дека и покрај големиот процес на еволуција на електронската пошта вербалната комуникација е многу подобра со тоа што истиот на вработените во организацијата им нуди поголема персонална интеракција од една страна, а од друга страна помага во процесот на искажување на емоции.

По пат на директно обраќање, вербалниот и невербалниот начин на комуницирање можат да се спроведат и по пат на едно директно обраќање каде што соговорниците се наоѓаат во непосредна близина, при што истите гледаат еден кон друг, па врз основа на ова покрај методите и техниките на комуницирање треба да се имаат предвид повеќе аспекти:

- постапката на говорење,
- кој е соговорникот,
- ставот,
- процесот на слушање,
- процесот на набљудување,
- избегнување на напади,
- трансакционата анализа,
- степенот на информираност пред да се изнесат аргументите,
- обработка на конфликтот.

При комуницирање, посебно треба да се внимава на кој начин се врши преносот на порака на соговорникот, при што доколку пораката која треба да биде испратена е официјална, комплексна или е наменета за некоја поформална публика, во таков случај тогаш писмената комуникација претставува таков

методот кој треба да биде применет во ваква ситуација. „Писмената комуникација, пред сè, дава конкретна гаранција дека секој којшто е вклучен во неа има целосно комплетна иста информација, при што овој метод создава една официјална евиденција или слична документираност, што би можело да биде премногу важно за докажување на одредени информации и факти”⁵⁹.

Во оние ситуации кога комуникацијата се одвива во една пишана форма, тогаш во таков случај настанува таква ситуација на елиминирање на двосмисленоста и конфузијата на пораката која е примена или испратена.

4.3. Пречки во процесот на комуникација

Процесот на комуникација во една организација претставува таков процес којшто го следат разновидни тешкотии, девијации и пречки на функционално и структуралното потекло. Овие пречки можат да бидат од физичка, општа, културна и психолошка природа. Во групата на општи типови на пречки се вбројуваат:

- разлики во забележувањето,
- преведување,
- некоректно „филтрирање“,
- јазични проблеми,
- различни емотивни состојби,
- лош слух,
- различен „background“,
- физички бариери.

„Во организацијата постојат пречки коишто се поврзани со испраќачот или пак примателот на пораката. Во групата на пречки коишто се поврзани со примателот се применуваат:

⁵⁹ Cantrell S.Challenges and Best Practices in Measuring High-Eng Knowledge Work, Accenture Institute for Strategic Change,2001, str 56

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

- го слуша и гледа сето она што го сака;
- брза со заклучоците;
- одбива да го слуша сето она што не се согласува со неговото сопствено мислење;
- не прашува ако не разбира, туку сам си ги „пополнува“ дупките;
- има емотивни проблеми со кои е преокупиран”⁶⁰.

Како што напоменавме и претходно, освен пречки коишто се поврзани со примателот, во организацијата постојат и пречки коишто се поврзани со испраќачот, при што во оваа група спаѓаат следниве пречки:

- не го увидува целосниот отпорот на слушателот на комуникациската порака;
- го увидува, но сепак нема конкретна претстава што да прави со него;
- не му се допаѓа примателот во целост или, пак, тој не му се допаѓа на слушателот;
- го увидува севкупниот отпорот, но не сака ништо да преземе конкретни напори и чекори во врска со тоа.

Исто така, кога станува збор за пречките што може да настанат во процесот на комуникација помеѓу испраќачот и примачот во една организација, битно е да се нагласи дека постои една дополнителна категорија на пречки со коишто се соочува испраќачот на говорната порака, како што се:

- целосно не го објаснува она што примателот треба да го чуе;
- неоправдано претпоставува дека примателот поседува конкретно знаење кое е потребно да ја разбере пораката;
- употребува соодветни изрази и зборови кои примателот не ги разбира во целост;
- ја продолжува севкупната приказната и во оние случаи кога вниманието на слушателот е привидно попречено;

⁶⁰ Williams, K., Strategic management Analyzing, Planining, Focus, Prioritizing, Monitoring, Essential manager, New York, USA, 2009, str 97

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

- испраќа таква порака којашто примателот ја сфаќа целосно погрешно;
- исти зборови имаат целосно различно значење, дури и во оние случаи кога комуникацијата се одвива на идентичен јазик;
- гледано во глобала секојдневно користи повеќе зборови отколку што треба за целосно разбирање на испратената порака, па примателот треба сам да открие кои од нив ја носат потребната порака;
- една порака во себе носи повеќе аспекти, па како резултат на тоа се збунува слушателот;
- примерите и илустрациите можеби не се погодни за слушателот;
- намерно ја избегнува и одолговлекува суштината.

„Кога испраќачот ги предизвикува пречките тогаш во тој случај можеби тоа го прави бидејќи не е свесен за пречките, или пак:

- е свесен ама не знае што конкретно да прави со нив;
- ги увидува можните и постоечките пречки, но сепак проценува дека нема доволно време за нивно целосно отстранување;
- се наоѓа во таква супериорна позиција при што верува дека процесот на разбирање на пораките претставува одговорност на слушателот, а не негова сопствена одговорност”⁶¹.

⁶¹ Cantrell S.Challenges and Best Practices in Measuring High-Eng Knowledge Work, Accenture Institute for Strategic Change,2001, str 98

Петта глава

5. Емпириско истражување

5.1. Емпириско истражување

Емпирискиот дел од овој магистерски труд претставува надолжување на теоретскиот дел на истражувањето, па како резултат на тоа се даваат одговори на повеќе прашања кои се предмет на истражување.

Во процесот на истражување беа анкетирани 107 вработени од коишто повратен одговор добивме од 101 вработен, кои одговорија на сите 10 прашања од анкетниот прашалник.

5.2. Предмет на истражување

Предметот на истражување на поставената теза беше фокусиран на улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените. И истото се одвива преку осознавање на состојбите по пат на анкеирање и анализа на добиените податоци за однесувањето на раководителите, нивното мислење и мислењето на вработените во организацијата.

5.3. Методологија на истражување

За целосно образложување на методологијата на истражување за почеток е неопходно аргументирање и елаборирање на оправданоста на истражувањето од една страна, како и детектирање на целите и предметот на истражување од друга страна. Во следните чекори следува поставување на хипотетичката рамка, а

потоа и образложување на методите и техниките наменети за собирање обработка и анализа на добиените резултати и податоци.

Поради заокружување на целокупниот истражувачки процес во текот на изработката на овој труд се постави хипотеза и се дефинираат истражувачките варијабли.

Заради комплетна опфатеност на проблемот на истражување се користеа квантитативни и квалитативни методи на истражување.

Теоретските материјали се базираат на книги, литература, весници, списанија релевантни публикации, како и сите други објавени материјали, а додека емпириското истражување беше спроведено преку анкетирање со претходно направен анкетен прашалник.

5.4. Хипотетичка рамка

Правилното сфаќање на организациското однесување како научна и практична област упатува на правилно однесувањето на вработените во организацијата, па оттука и поставената генерална хипотеза гласи: *правилното однесување на раководителите во организацијата има значајно влијание врз организациско однесување на вработените, а со тоа и поуспешно извршување на нивните поставени задачи.*

5.5. Цели на истражувањето

Заедно со аргументите коишто ќе бидат постигнати од истражувањето, како и преку анализата и синтезата на резултатите од теоретското и емпириското истражување, ќе се овозможи создавање на основа којашто ќе ја покажува моменталната актуелна состојба. Цел на истражувањето е да се осознаат состојбите и притоа да се соглда можноста за креирање на стратегија за

организациско однесување, особено на раководителите, а со тоа и нивното влијание врз организациско однесување на вработените, со осврт на МВР.

5.6. Методи на истражување

При изработка на овој магистерски труд се применети повеќе методи, како што се:

- анкета,
- аналитичко-синтетички метод,
- компарација.

По пат на соодветна употреба на овие методи се овозможува добивање на конкретни, прецизни податоци кои ќе овозможат идентификување на расудувањата и ставовите на поставената теза.

Анкетата претставува систем од конкретни прашања и сразмерни одговори на нив, кои им се даваат на сите анкетирани лица за одговор, за изразување на став или пак мислење. Процесот на реализирање на анкетата по строго одредена методологија се нарекува анкетирање.

Анализата и синтезата се дефинираат како сосема спротивни методски постапки, бидејќи анализата се смета за почетен, основен метод на истражување кој создава теоретско расчленување на некоја сложена целина, додека пак синтезата се движи во обратен правец, од деловите оди кон целината.

Компарацијата при изработката на овој магистерски труд служи за споредба на податоците добиени од истражувањето.

5.7. Резултати и коментари од спроведено истражување во МВР

Во овој дел од магистерскиот труд нагласокот ќе биде ставен на претставување, објаснување и интерпретација на добиените податоци од прашањата кои се составен дел од анкетниот прашалник кој беше пополнет од страна на испитаници, раководни лица вработени во МВР. Исто така, добиените податоци и информации ќе бидат табеларно и графички прикажани, при што врз основа на тоа ќе следи соодветна интерпретација на податоците и нивно соодветно образложение.

Основната цел на соодветната интерпретација на добиените одговори од анкетниот прашалник се прави со цел да се даде една соодветна потврда на размислувањата и ставовите на испитаниците коишто беа предмет на анкетирање.

Заради поцелосно осознавање на состојбите, истите прашања им беа дадени и на менаџерите и на вработените. Притоа нивните одговори ги прикажуваме табеларно и графички.

Првото прашање за менаџерите гласеше: *Дали сметате дека во институцијата каде што работите правилно се однесувате на Вашето раководно, работно место?*

Дадените одговори се прикажани табеларно и графички.

Табела 1. Одговор на испитаните менаџери во однос на тоа дали тие правилно се однесуваат на своето раководно работно место

Table 1. The response of the surveyed managers in terms of whether they properly refer to their management responsibilities.

Прашање бр.1		
Да	Не	Не знам
90 %	0 %	10 %

Графикон 1. Одговор на испитаните менаџери во однос на тоа дали тие правилно се однесуваат на своето раководно работно место

Graph 1. The response of the surveyed managers in terms of whether they properly refer to their management responsibilities



Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека 90 % од менаџерите се изјасниле дека тие правилно се однесуваат на раководното работно место, а само 10 % се изјасниле дека не знаеле како се однесуваат.

Додека, пак, на истото прашање: *Дали сметате дека во институцијата каде што работите Вашиот раководител правилно се однесува, согласно со неговото работно место?*

Притоа нивните одговори се разликуваат од одговорите на менаџерите. Всушност, спротивно од одговорите на раководителите, вработените се изјасниле дека само 15 % од менаџерите правилно се однесуваат, а додека 7 % се изјасниле со „не“ и 78 % со „не знам“.

Табела 1.1. Одговор на испитаните вработени, дали раководителот правилно се однесува, согласно неговото работно место

Table 1.1. The response of the surveyed employees, whether the manager properly refers, according to his job

Прашање бр.1		
Да	Не	Не знам
15 %	7 %	78 %

Истите одговори ќе ги прикажеме и графички преку графиконот што следи.

Графикон 1.1. Одговор на испитаните вработени, дали раководителот правилно се однесува, согласно со неговото работно место

Graph 1.1. The response of the surveyed employees, whether the manager properly refers, according to his job



Од одговорите на двете групи на испитаници се гледа дека одговорите на испитаните менаџери и вработени не се севпаѓаат, а со тоа може да се каже дека и поставената хипотеза не е исполнета.

Второто поставено прашање за раководителите гласеше: *Дали Вие, како раководител, сметате дека Вашите подредени се задоволни од Вашето однесување кон нив?*

Дадените одговори од испитаните менаџери се дадени во табелата и графиконот што следат.

Табела 2. Одговори на испитаните менаџери, дали сметаат дека подредените се задоволни од нивното однесување кон нив

Table 2. Answers of the surveyed managers, whether they believe that subordinates are satisfied with their attitude towards them

Прашање бр. 2		
Да	Не	Не знам
76 %	15 %	9 %

Истиот сет на одговори е прикажани и сликовито во следниот графикон.

Графикон 2. Одговори на испитаните менаџери, дали сметаат дека подредените се задоволни од нивното однесување кон нив

Graph 2. Answers of the surveyed managers, whether they believe that subordinates are satisfied with their attitude towards them



Од обработените одговори пренесени во табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека 76 % од менаџерите се изјасниле дека вработените се задоволни од нивното однесување кон нив, а 9 % се изјасниле со „не“, а додека 15 % со „не знам“.

Додека, пак, на истото прашање: *Дали Вие, како вработен, сте задоволен од однесувањето на Вашиот раководител кон вработените?*

Нивните одговори се разликуваат во однос на претходните одговори на менаџерите, што се гледа од следната табела и графикон.

Табела 2.1. Одговор на испитаните вработени колку се задоволни од однесувањето на нивниот раководител спрема нив
Table 2.1. Response of surveyed employees how much they are satisfied by the behaviour of their manager towards them

Прашање бр. 2		
Да	Не	Не знам
52 %	25 %	23 %

Истите одговори се прикажани сликовито преку следниот графикон.

Графикон 2.1. Одговор на испитаните вработени колку се задоволни од однесувањето на нивниот раководител спрема нив
Graph 2.1. Response of surveyed employees how much they are satisfied by the behaviour of their manager towards them



Се гледа дека одговорите на вработените се разликуваат од одговорите на менаџерите. Вработените се изјасниле вака: 52 % дека нивните менаџери правилно се однесуваат кон нив, а додека 25 % се изјаниле со „не“ и 23 % со „не знам“.

Третото поставено прашање за менаџерите гласеше: *Дали Вие, како раководител, сметате дека давате вистински пример на однесување во Вашата организација/институција?*

Одговорите на двете групи на испитаници (раководители и менаџери) ќе го прикажеме табеларно и графички.

Табела 3. Одговор на раководителите дали сметаат дека даваат вистински пример на однесување во нивната организација (институција)

Table 3. The response of the managers if they consider them self to be a good example of behaviour in their organization or institution

Прашање бр. 3		
Да	Не	Не знам
97 %	0 %	3 %

На истиот начин, со истото прашање, само во малку изменета форма, наменета за вработените, беше испитувана група вработени. Поконкретно, прашањето гласеше: *Дали Вие, како вработен, сметате дека Вашиот раководител дава вистински пример на однесување во вашата работна средина?*

Табела 3.1. Одговор на испитаните вработени дали лидерот дава вистински пример на однесување во работната средина

Table 3.1. The response of the surveyed employees whether the leader gives a good example of behaviour in that working environment

Прашање бр. 3		
Да	Не	Не знам
23 %	42 %	35 %

Визуелен приказ ќе дадеме преку графиконот што следи, со истите претходни податоци на одговорите на вработените.

Графикон 3.1. Одговор на испитаните вработени дали лидерот дава вистински пример на однесување во работна средина
Graph 3.1. The response of the surveyed employees whether the leader gives a good example of behaviour in that working environment



Податоците покажуваат дека 97 % од менаџерите се изјасниле дека даваат вистински пример на однесување во нивната организација (институција), а само 3 % се изјасниле дека не знаеле дали даваат вистински пример.

На истото прашање 23% од испитаните вработени одговориле со „да“, 42% одговориле со „не“ и 35 % со „не знам“.

Всушност, и овде очигледно се гледа дека одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени доста се разликуваат. Со тоа може да се заклучи дека испитаните вработени сметаат дека нивниот раководител не дава вистински пример на правилно организациско однесување, иако така мислат раководителите.

Четвртото поставено прашање, и за менаџерите и за вработените, гласеше: *Дали Вие како раководител, согласно со надлежностите, етички комуницирате со вработените на кои сте им претпоставен?* Дадени се различни одговори и од испитаните менаџери и од вработените, прикажани во табелите и графиконите што следат.

Табела 4. Одговори на менаџерите по прашањето дали тие како раководители етички комуницираат со вработените на кои им се претпоставени

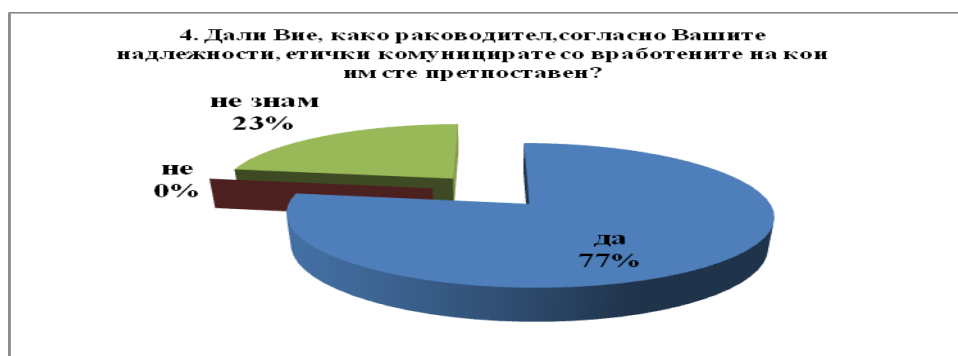
Table 4. Responses of the managers on the question whether they, as managers, ethical communicate with their employees

Прашање бр. 4		
Да	Не	Не знам
77 %	0 %	23 %

Следи графичкиот приказ:

Графикон 4. Одговори на менаџерите по прашањето дали тие како раководители етички комуницираат со вработените на кои им се претпоставени

Graph 4. Responses of the managers on the question whether they, as managers, ethical communicate with their employees



Исто така, во следната табела и графикон се прикажани одговорите на испитаните вработени.

Табела 4.1. Одговори на вработените за перцепцијата на раководителот, дали етички комуницира со нив

Table 4.1. The answers of the employees for the perception of the manager whether he is communicating ethically with them

Прашање бр. 4		
Да	Не	Не знам
50 %	24 %	26 %

Истите се податоците и за графичкиот приказ, кој следи.

Графикон 4.1. Одговори на вработените за перцепцијата на раководителот дали етички комуницира со нив

Graph 4.1. The answers of the employees for the perception of the manager whether he is communicating ethically with them



Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

Податоците покажуваат дека 77 % од менаџерите се изјасниле дека етички комуницираат со вработените на кои им се претпоставени во нивната организација (институција), а 23 % се изјасниле дека не знаат дали етички комуницираат со вработените на кои им се претпоставени.

Додека пак 50 % од вработените се изјасниле дека нивниот менаџер етички комуницира со вработените на кои им е претпоставен, а 24 % се изјасниле со „не“ и 26 % со „не знам“.

Се забележува дека одговорите на испитаните менаџери и испитаните вработени доста се разликуваат.

Според петтото прашање, кое гласеше: *Дали раководителот има коректен однос со вработените?*

Дадените одговори на менаџерите се дадени во табелата и во графиконот.

Табела 5. Одговор на менаџерите за коректен однос на раководителот кон вработените

Table 5. The response of the managers for the correct relations of the manager towards the employees

Прашање бр. 5		
да	Не	Не знам
94 %	0 %	6 %

Графикон 5. Одговор на менаџерите за коректен однос на раководителот кон вработените

Graph 5. The response of the managers for the correct relations of the manager towards the employees

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“



Од дадените одговори се гледа дека 94 % од менаџерите сметаат дека тие имаат коректен однос кон вработените, а само 6 % останале без одговор. Додека, пак, одговорите од испитаните вработени се дадени во следните табела и графикон.

Табела 5.1. Одговор на вработените за коректен однос на раководителот кон нив

Table 5.1. The response of the employees for the correct relations of the manager towards them

Прашање бр. 5		
да	Не	не знам
72 %	3 %	25 %

Истите податоци ќе ги прикажеме сликовито преку следниот графикон.

**Графикон 5.1. Одговор на вработените за коректен однос на раководителот
кон нив**

**Graph 5.1. The response of the employees for the correct relations of the
manager towards them**



Вработените се изјаниле дека 72 % од нив се задоволни од односот со нивните раководители, а додека 3 % со „не“, а пак 25 % со „не знам“.

Сепак, и овде може да се констатира дека целосно не се совпаѓаат одговорите на испитаните менаџери и вработени.

Шестото прашање е: *Дали раководителот, согласно со неговите надлежности, сочувствува со барањата, проблемите и предлозите, на вработените?*

И овде одговорите на испитаните менаџери и вработени ќе ги прикажеме табелано и графички, во продолжение.

Табела 6. Одговор на менаџерите на прашањето дали според раководните надлежности сочувствуваат со барањата, проблемите и предлозите на вработените?

Table 6. Response of the managers to the question of whether according with their managing responsibilities, they also have compassion with the requirements, problems and proposals of the employees?

Прашање бр.6		
Да	Не	Не знам
74 %	3 %	23 %

Со истите податоци е прикажано и сликовито според графиконот што следи.

Графикон 6. Одговор на менаџерите на прашањето дали според раководните надлежности сочувствуваат со барањата, проблемите и предлозите на вработените?

Graph 6. Response of the managers to the question of whether according with their managing responsibilities, they also have compassion with the requirements, problems and proposals of the employees?



Според дадените одговори од испитаните менаџери се гледа дека 74 % одговориле со „да“, додека 3 % со „не“ и 23 % со „не знам“.

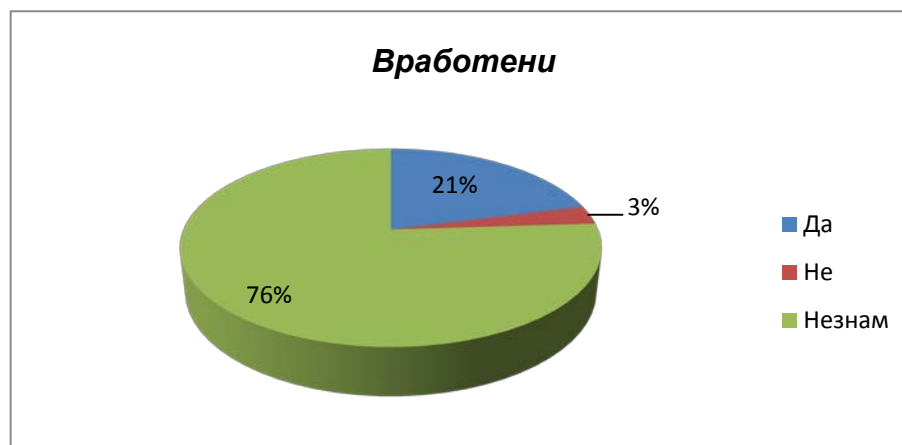
Додека, пак, одговорите на испитаните вработени ќе ги прикажеме во табелата и графиконот кои следат:

Табела 6. 1. Одговор на вработените на прашањето дали раководителот сочувствува со барањата, проблемите и предлозите на вработените
Table 6.1. The response of the employees on the question of whether the manager, is compassionate with the requirements, problems and proposals, of the employees

Прашање бр. 6		
Да	Не	не знам
21 %	3 %	76%

Сликовито истите податоци ќе ги прикажеме и преку следните табела и графикон.

Графикон 6. 1. Одговор на вработените на прашањето дали раководителот сочувствува со барањата, проблемите и предлозите на вработените
Graph 6.1. The response of the employees on the question of whether the manager, is compassionate with the requirements, problems and proposals, of the employees



Значи, според дадените одговори од испитаните вработени се гледа дека 21 % одговориле со „да“, додека 3 % со „не“ и 76 % со „не знам“.

Во секој поглед се гледа дека одговорите на менаџерите и на вработените се разликуваат, значи немаат исти погледи на прашањето дали раководителот сочувствува со барањата, проблемите и предлозите на вработените

Седмото прашање гласеше: *Дали во работна средина владеат добри меѓучовечки односи?* Одговараа и испитаните менаџери и испитаните вработени.

Одговорите на менаџерите ќе ги прикажеме преку следните табела и графикон.

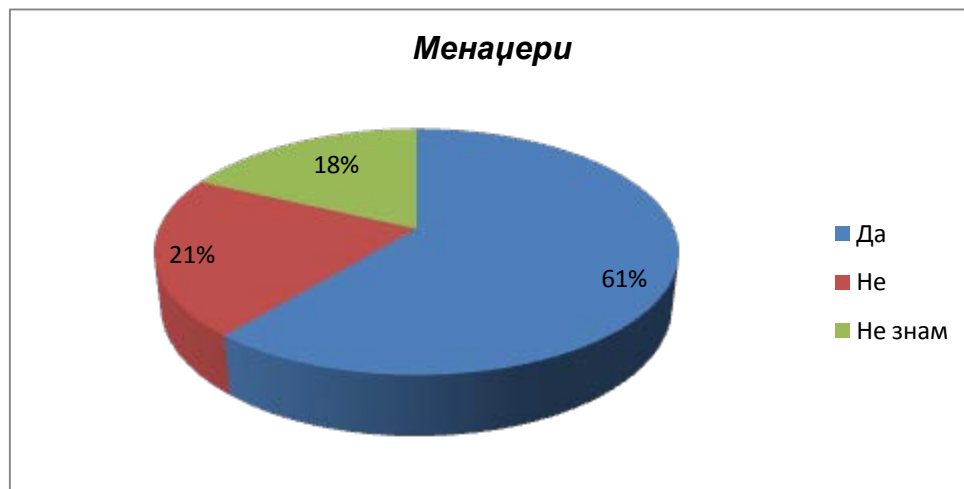
Табела 7. Одговор на менаџерите на прашањето дали во работната средина владеат добри меѓучовечки односи

Table 7. Response of managers to the question of whether the working environment provide good interpersonal relations

Прашање бр. 7		
Да	Не	Не знам
61 %	21 %	18 %

Графикон 7. Одговор на менаџерите на прашањето дали во работната средина владеат добри меѓучовечки односи

Graph 7. Response of managers to the question of whether the working environment provide good interpersonal relations



Од податоците се гледа дека 61 % од испитаните менаџери се изјасниле дека во работната средина владеат добри меѓучовечки односи, 21 % одговориле со „не“ и 18 % со „не знам“.

Додека, пак, од испитаните вработени 52 % се изјасниле дека во работната средина владеат добри меѓучовечки односи, со „не“ се изјасниле 3 % и 45 % се изјасниле со „не знам“.

Табела 7.1. Одговор на испитаните вработени на прашањето дали во работната средина владеат добри меѓучовечки односи

Table 7.1. Response of the surveyed employees on the question of whether the working environment provide good interpersonal relations

Прашање бр.7		
Да	Не	Не знам
52 %	3 %	45 %

Истите податоци ќе ги прикажеме и сликовито преку наредниот графикон.

Графикон 7.1. Одговор на испитаните вработени на прашањето дали во работната средина владеат добри меѓучовечки односи

Graph 7.1. Response of the surveyed employees on the question of whether the working environment provide good interpersonal relations.



Одговорите и на испитаните менаџери и на испитаните вработени покажуваат дека двете испитувани групи не гледаат исто на меѓучовечките односи. Тоа значи дека состојбите со меѓучовечките односи не се најдобри, затоа е потребно одржување на обука за вработените.

Осмото прашање за двете групи на испитаници гласеше: *Дали постои добра работна атмосфера во вашата работна средина?*

Одговорите на испитаните менаџери со беа 71 % одговориле со „да“, а со „не знам“ одговориле 29 % и истите се дадени преку следните табела и графикон.

Табела 8. Одговор на испитаните менаџери дали постои добра работна атмосфера во работната средина

Table 8. The response of the surveyed managers whether there is a good working atmosphere in the working environment

Прашање бр.8		
Да	Не	Не знам
71 %	0 %	29 %

Истите податоци се прикажани преку следниот графикон:

Графикон 8. Одговор на испитаните менаџери дали постои добра работна атмосфера во работната средина

Graph 8. The response of the surveyed managers whether there is a good working atmosphere in the working environment



Табела 8.1. Одговор на испитаните вработени дали постои добра работна атмосфера во работната средина

Table 8.1. The response of the surveyed employees whether there is a good working atmosphere in the working environment

Прашање бр. 8		
Да	Не	Не знам
51 %	16 %	33 %

Следи графички приказ:

Графикон 8.1. Одговор на испитаните вработени дали постои добра работна атмосфера во работната средина

Graph 8.1. The response of the surveyed employees whether there is a good working atmosphere in the working environment



Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека 51 % од испитаните вработени се изјасниле дека постои добра работна атмосфера во работната средина, а 16 % со „не“ и 33 % со „не знам“.

Деветтото прашање гласеше: *Дали сте добро мотивирани во вашата работна средина?* Дадените одговори според испитаните менаџери и вработени се дадени во наредните табели и графикони.

Табела 9. Одговор на испитаните менаџери дали е добра мотивацијата во работна средина

Table 9. The response of the surveyed managers is there a good motivation in the working environment

Прашање бр. 9		
да	Не	не знам
94 %	0 %	6 %

Графичкиот приказ е следниот:

Графикон 9. Одговор на испитаните менаџери дали е добра мотивацијата во работна средина

Graph 9. The response of the surveyed managers is there a good motivation in the working environment



Додека, пак, одговорите на испитаните вработените по истите прашања ги презентираме преку следниве табела и графикон.

Табела 9.1. Одговор на испитаните вработени дали е добра мотивацијата во работната средина

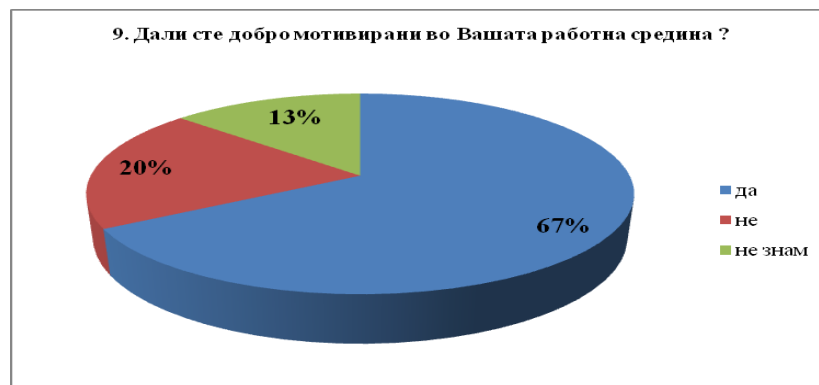
Table 9.1. Response of the surveyed employees is there a good motivation in the working environment

Прашање бр.9		
Да	Не	Не знам
67 %	20 %	13 %

Следи графички приказ:

Графикон 9.1. Одговор на испитаните вработени дали е добра мотивацијата во работна средина

Graph 9.1. Response of the surveyed employees is there a good motivation in the working environment.



Од табелите и графиконите по испитаните менаџери и вработени се гледа дека 94 % од испитаните менаџери одговориле дека е добра мотивацијата во работната средина, а 67 %. од вработените одговориле со „не знам“ и 6 % од испитаните менаџери одговориле со „не“, со што се гледа дека и овде не се совпаѓаат одговорите на испитаните групи менаџери и вработени.

Десеттото прашање гласеше: *Дали во Вашата работна средина постојат услови за обука, развој и унапредување на способните кадри?* Одговараа и менаџери и вработени.

Според одговорите на испитаните раководители се гледа дека сите одговориле дека постојат услови за обука, развој и унапредување на способните кадри.

Нивните одговори ќе ги прикажеме преку табелата и графиконот кои следат.

Табела 10. Одговор на испитаните менаџери на прашањето за постоење на услови за обука, развој и унапредување на способните кадри

Table 10. The response of the surveyed managers on the question for the opportunities and conditions for the training, development and promotion of capable staff

Прашање бр.10		
Да	Не	Не знам
100 %	0 %	0 %

Графичкиот приказ кој следи ги содржи истите податоци.

Графикон 10. Одговор на испитаните менаџери на прашањето за постоење на услови за обука, развој и унапредување на способните кадри

Graph 10. The response of the surveyed managers on the question for the opportunities and conditions for the training, development and promotion of capable staff



Додека, пак, одговорите на испитаните вработени по истото прашање е со одговори кои се дадени во следните табела и графикон.

Табела 10.1. Одговор на испитаните вработени на прашањето за постоење на услови за обука, развој и унапредување на способните кадри

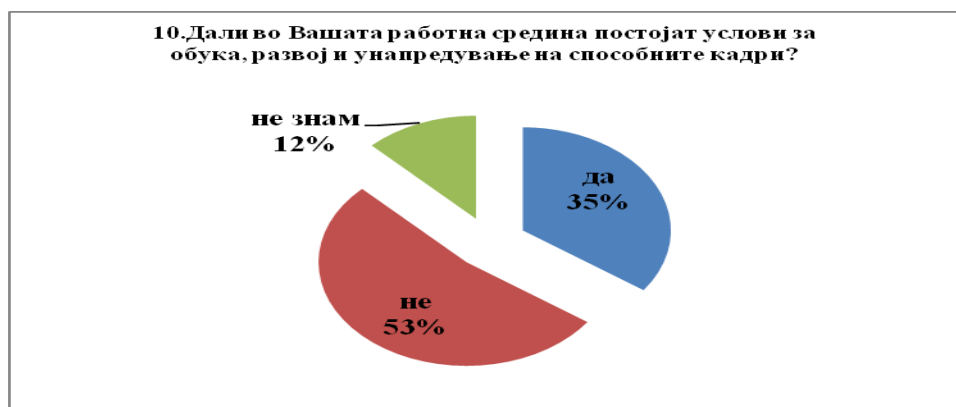
Table 10.1. Response of the surveyed employees on the question for existing opportunities and conditions for the training, development and promotion of capable staff

Прашање бр.10		
Да	Не	Не знам
35 %	12 %	53 %

Графичкиот приказ што следи ги содржи истите податоци.

Графикон 10.1. Одговор на испитаните вработени на прашањето за постоење на услови за обука, развој и унапредување на способните кадри

Graph 10.1. Response of the surveyed employees on the question for existing opportunities and conditions for the training, development and promotion of capable staff



Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

Од испитаните вработени 35 % одговориле потврдно на прашањето за постоење на услови за обука, развој и унапредување на способните кадри, а со „не“ одговориле 12% и со „не знам“ 53 %.

И по ова прашање се заклучува дека не се соодветни одговорите на испитаните менаџери и вработени.

Заклучни согледувања по емпириското истражување

Врз основа на согледаните состојби со емпириското истражување, од собраните и обработените податоци може да се заклучи дека е неопходен организиран приод кон обука на раководителите за правилно организациско однесување. Исто така е неопходна и обука на вработените од областите на организациското однесување.

Правилното однесување на раководителите ќе има големо позитивно влијание за организациско однесување на вработените.

Шеста глава

6. Креирање на модел за поефикасна улога на раководителите во МВР и нивното влијание за организациско однесување на вработените

Како резултат на новите услови на работење насекаде во современите организации ширум светот настана позитивен конфликт на надлежностите на улогата на раководител и кадровските специјалисти во организациите, при што повеќе процесот на раководење и кадровската функција не можат да бидат во целост одвоени. Затоа раководителите се занимаваат со кадровското екипирање, додека пак кадровските стручни лица во процесот на делување влијаат одлучувачки врз раководењето.

Исто така, следејќи ги европските практики и примери кои го опфаќаат процесот на организациско однесување во организациите и институциите, може да се заклучи дека и покрај перманентниот процес на континуирана надградба на организациското однесување во МВР, сепак е неопходно таквиот процес на надградба да продолжи со малку позабрзано темпо. Сето ова се прави со цел барем за миг да се доближи барем приближно, до оној процес на организациско однесување кој го применуваат министерствата за внатрешни работи во европските земји. Како резултат на сето ова, неопходно е да биде креиран еден конкретен модел кој ќе овозможи една поефикасна улога на раководителите во МВР и нивното влијание за организациско однесување на вработените.

6.1. Согледување на општата состојба на раководителите во МВР и нивното влијание за организациско однесување

Согледувајќи ја целокупната општа состојба на раководителите во МВР во однос на процесот кој го опфаќа организациското однесување, може да се заклучи дека е неопходно да се зголеми севкупната целокупна одговорност на сите индивидуални учесници, односно работници инволвирани во процесот на работа во МВР, затоа што од придонесот на секој вработен којшто дејствува во улога на поединец зависи севкупниот конечен резултат. За да биде решен ваквиот проблем е потребно преземање на една низа конкретни чекори коишто опфаќаат:

- зголемен степен на соработка помеѓу раководителите и вработените во МВР;
- поголем степен на мотивација на вработените од страна на раководителите;
- зајакнување на капацитетите и кадровско пополнување на работните места во организацијата т.е. институција – МВР;
- зголемен степен на јакнење на интегритетот на вработените;
- зголемен степен на јакнење на институционалната и меѓуинституционалната соработка на секторите коишто постојат во МВР;
- зголемен степен на континуирани обуки за вработените во МВР, согласно со европските практики, политики и процедури.

6.2.Континуирано следење и подобрување на состојбата во МВР

МВР како организација, односно како државна институција опфаќа единство на задачи, цели и повеќе активности чишто носители претставуваат самите поединци. Врз основа на претходно потенцираната состојба, неопходно е да се зајакнат капацитетите, интегритетот и соработката на секторите коишто постојат во институцијата.

Во меѓународната пракса постојат голем број конкретни причини коишто даваат сопствен придонес со цел мотивацијата да претставува една од потешките и поважните работи за менаџерите на организациите. Како една од претходно наведените причини е тоа што мотивацијата претставува конкретен регулатор на секоја насока, а воедно дава и еден сопствен придонес за мобилизирање на вработените кон реализирање на некоја зацртана цел.

Раководителите се тие коишто креираат состојба каде што врз основа на процесот на мотивација ќе биде обезбедено поквалитетно подобрување на ефикасноста и ефективноста во процесот на работа на организацијата, како и подобрување на севкупната позицијата на организацијата.

Врз основа на сето ова, потребно е мотивацијата на вработените во една организација или институција, како што е на пример МВР, да ги содржи внатрешните фактори коишто:

- ги организираат и поттикнуваат севкупните активностите на вработените;
- го насочуваат степенот на однесување;
- го определуваат севкупниот временски период и интензитетот на дејствување.

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

Врз основа на ова, акцијата (однесувањето) што ја презема вработениот во институцијата треба да биде во целост поттикната со одредени конкретни стимулатори, како и да претставува последица од спроведената акција.

Вработените се тие коишто постојано се разликуваат меѓусебно, па како резултат на сето тоа во праксата постојат голем број разлики во однос на тоа што нив ги мотивира и ги поттикнува. Разбирањето и осознавањето на разликите во процесот на мотивирање претставува клучна работа со помош на којашто се креира успешно предвидување на сите индивидуални однесувања и разлики кои се резултат на одредени желби.

Ако вработените во институцијата се целосно слични во некои конкретни аспекти, тогаш во таков случај тие ќе се разликуваат во повеќе битни карактеристики. Сето тоа треба да ги опфаќа нивните сопствени размислувања и ставови во однос на работата во институцијата, процесот на наградувањето, како и сите останати фактори коишто целосно влијаат на мотивацијата.

За постигнување на поголем степен на организациско однесување на вработените во институцијата, потребно е мотивацијата да биде поттикната по пат на надворешни и внатрешни фактори.

Внатрешните фактори треба да бидат искажани по пат на:

- карактеристиките на конкретното работно место во МВР;
- севкупната важност на работното место за МВР како државна институција;
- самостојноста во процесот на работењето и донесувањето на конкретни одлуки.

За подигнување на внатрешната мотивација, потребно е истата да биде креирана од влијателните фактори кои се перципирани со позитивни внатрешни чувства на вработените и раководителите.

Во однос на вработените во МВР битно е да се нагласи дека надворешната мотивација треба да биде насочена кон оној правец којшто ќе поттикне однесување кое се јавува во оние случаи кога преку работата која ја спроведуваат вработените во МВР се создава можност за стекнување на награди и признанија.

Правилото преферирање на надворешната и внатрешната мотивација во МВР ќе создаде остварување на голем број одредени резултати, при што во ваков случај одредени резултати ќе се јавуваат како еден вид на последица на надворешната и внатрешната мотивација.

Раководителите во МВР применуваат повеќе различни видови на мотиватори за да остварат еден повисок степен на мотивација кај вработените во службите во МВР. Врз основа на ова е потребно видовите на мотиватори кои се применуваат за мотивирање на вработените да бидат поделени во две групи, односно да бидат поделени на⁶²:

- мотиватори коишто влијаат на безбедноста на работата во МВР;
- мотиватори коишто влијаат на севкупното задоволство од работа.

Севкупниот ефект од мотиваторите кои влијаат на безбедноста на работата во институцијата се согледува врз основа на процесите на набљудување на средината за работа.

За да биде постигнат еден повисок степен на организациско однесување, потребно е мотиваторите коишто поседуваат конкретно влијание на задоволство од работата да влијаат на:

- севкупната работата којашто се спроведува од страна на вработените,
- признанието за спроведената работа,
- целосното плаќање за спроведената работа,

⁶² <http://eprints.ugd.edu.mk/7965/>

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

- како и условите во кои се спроведува целокупниот работен процес.

Севкупното квалитетно менаџирање на процесот на мотивацијата во организацијата зависи од тоа⁶³:

- колку раководителите имаат јасна слика и целосно разбирање за сето она што ги поттикнува вработените во оваа институција кон позитивни спроведувања на работа;
- колку ги познава севкупните различни димензии на мотивацијата и целосната способност за развивање на личните вештини како раководители во организацијата.

Успешни раководители се оние коишто го починуваат севкупниот интегритет на вработените во организацијата меѓусебните нивни односи на заемна доверба и почитување, личните убедувања за реализација на заедничките цели на организацијата и слично.

Исто така, за да биде постигнат поголем степен на организациско однесување во организацијата, потребно е да бидат применети повеќе услови коишто ќе овозможат поттикнување на мотивацијата кај вработените во организацијата.

Во однос на ова битно е да се нагласи дека раководителите се тие коишто имаат битна улога во процесот на создавањето на мотивирано работно опкружување во организацијата каде што вработените во оваа институција можат најдобро да ги користат мотивационите способности. Меѓутоа, за да биде поттикнат степенот на мотивација во организацијата, потребно е раководните лица да ги применат повеќе насоки како што се⁶⁴:

- Примена на остварливи и реални стандарди во процесот на работењето по пат на воведување на соодветни критериуми со помош на коишто

⁶³ Neil. T, "The Concise Adair on Teambuilding and Motivation", Thorogood, London, 2004, стр 47

⁶⁴ Neil. T, "The Concise Adair on Teambuilding and Motivation", Thorogood, London, 2004, стр.48

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

се овозможува поврзување на остварувањата, наградите и показателите коишто во целост го покажуваат процесот на извршувањето на работните задачи;

- Свкупна примена на транспарентност во процесот на работењето и поврзаноста којашто постои помеѓу наградата на вработените и остварените резултати;

- Целосно зголемување на наградата којашто е добиена како резултат на повеќе резултати до лимитот кој во иднина може да ја поттикне мотивацијата;

- Целосно применување на познат и конкретен модел на наградување базиран на јасни критериуми и стандарди за извршување на работните задачи.

За подобрување на состојбата во организацијата во однос на организациското однесување е потребно постоењето на услови за поттикнување на мотивацијата кај вработените во организацијата.

Врз основа на ова, а и како резултат на сите претходно преземени мерки коишто овозможуваат подобрување на организациското однесување во институцијата, потребно е системот на наградување на вработените да биде дефиниран како еден регулаторен механизам кој постои помеѓу придонесот на индивидуата и вложувањето.

Институцијата МВР, дефинирана како еден вид на државен орган којшто овозможува спроведување на Законот, во целост се грижи за комплетна заштита на човековите права и слободи согласно со законите коишто постојат во одредената земја конкретно во нашата земја.

За да се постигне поквалитетно организациско однесување од страна на раководителите во МВР, потребно е принципите на правичност и правда да се главна задача на вработените коишто работат и дејствуваат во ова Министерство, како што и се преферира.

„Сите вработени лица во МВР мора да ги спроведуваат законите кои се раководат според принципите на рамноправност, недискриминација и еднаквост по било која основа“⁶⁵.

Како резултат на ова раководителите во организацијата треба да преземат контролни мерки врз вработените со помош на кои ќе создадат такви услови каде што истите не смеат да ги користат сопствените службени овластувања за да добијат одредена погодност, интерес или пак некоја друга корист лично за себе. Исто така за да се постигне поквалитетно организациско однесување во службите коишто се дел од организацијата е потребно Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди да преземе мерки согласно со утврдениот делокруг на надлежностите со цел расчистување на случаите каде што некогаш вработени лица во ова Министерство при извршување на работните задачи преземаат такви постапки со кои вршат злоупотреба на овластувањата.

За да се постигне поефикасно организациско однесување во секторите на организацијата е неопходно и дополнително зајакнување на севкупните постоечки капацитети, како и соодветно кадровско пополнување на сите работни места врз основа на изработка на нова покомпатибилна систематизација која ќе треба да биде изработена од страна на Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди.

Исто така, за да биде постигнат повисок степен на одржување на правилен интегритет, потребно е да биде воспоставен систем на ефективни мерки врз основа на коишто ќе се овозможи⁶⁶:

- навремено континуирано детектирање,
- постојана борба со коруптивните однесувања и корупцијата по пат на воспоставување на контролни механизми.

⁶⁵ Neil. T, "The Concise Adair on Teambuilding and Motivation", Thorogood, London, 2004, стр 56

⁶⁶ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.75

Врз основа на сето ова, во вакви случаи основна задача на Секторот треба да биде насочена кон следење, анализирање и преземање на мерки, против сите можни појави и облици на непрофесионално и незаконско постапување на полицијата.

Јакнењето на интегритетот на вработените во МВР претставува составен дел од градењето на поквалитетно организациско однесување. Од преголема важност е службениците мошне добро да го познаваат интегритетот, а воедно исто така и заеднички да работат во целост на континуираното негово унапредување, а сето ова би се направило со цел да се обезбеди повисок степен на доверба на јавноста кон полицијата. Ваквата постапка би се применила, бидејќи познавањето на полицискиот интегритет ќе создаде таква ситуација која што на вработените лица во МВР како организациона единица ќе им овозможи да ги разграничат севкупните негативни од позитивни влијанија. При градењето и развивањето на поефикасен полициски интегритет потребно е Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди при МВР да продолжи со постојана реализација на активности коишто овозможуваат јакнење на полицискиот интегритет.

Исто така за да се достигне професионално етичко однесување на организациско однесување во организацијата, потребно е да се направи севкупна проценка на изложеноста и ранливоста на вработените на⁶⁷:

- непрофесионални,
- коруптивни практики,
- незаконски,
- неетички.

⁶⁷ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр 75

Примената на ваквите мерки ќе создаде зајакнување на етиката и професионализмот кај вработените, при што ќе се создаде таква ситуација каде што однесувањето кое ќе биде во корелација со законската регулатива и моралните вредности ќе го намали ризикот од непрофесионализам, коруптивно однесување, како и од злоупотреба на авторитет и непрофесионализам.

Квалитетното организациско однесување подразбира и континуирана обука на вработените во секторите на министерството за да се постигне успешно справување и функционирање на предизвиците, меѓутоа битно е да се нагласи дека оваа обука треба да биде заснована врз основа на повеќе фундаментални вредности на⁶⁸:

- владеењето на правото,
- демократијата,
- етичко постапување,
- ефективна борба против корупцијата.

За правилно спроведување на обуката на вработените потребно е да биде остварена една конкретна соработка со експерти, како што се од ОБСЕ, ИЦИТАП, и други. Исто така кон ваквата замисла ќе треба да се надоврза и Центарот за обука во Министерството, а во зависност од потребите ќе треба да се спроведе една соработка со останатите државни институции во нашата земја.

Улогата на раководителите за поквалитетно организациско однесување ќе треба да биде насочена и кон зајакнување на системот на полициски интегритет, по пат на проекти каде што ќе бидат планирани обуки за вработените во МВР.

Во рамките на ваквите преки потребно е да биде изготвен и акциски план кој ќе биде наменет за успешно унапредување на надворешната и внатрешната комуникација на вработените во МВР.

⁶⁸ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.75

При изградба на поквалитетно организациско однесување, неопходно е раководителите да го подигнат степенот на меѓусекторска комуникација со:

- комуникацијата на Министерството со компетентните институции;
- Секторот за внатрешна контрола и професионални стандарди.

Во однос на спроведената анализа на терен со раководителите во МВР се доаѓа до констатацијата дека воспоставувањето на поквалитетно организациско однесување бара целосно јакнење на меѓуинституционалната и институционалната соработка на Секторот во борба против непрофесионално постапување. Во однос на оваа борба, Секторот е тој којшто ќе треба поконтинуирано да соработува со⁶⁹:

- Бирото за јавна безбедност,
- Дирекцијата за безбедност и контраразузнавање,
- Одделот за сузбивање на организиран и сериозен криминал во МВР,
- Царината,
- Обвинителството,
- Финансиската полиција,
- Дирекцијата за спречување на перење пари и надлежните државни инспекторати при ресорните министерства,
- Државната комисија за спречување на корупцијата.

Во однос на организирање на работниот процес од страна на раководителите во организацијата, неопходно е целосно реализирање на активностите коишто се предвидени во Акцискиот план за постојано унапредување на внатрешната и надворешната комуникација на организацијата каде што како главен - основен корисник се јавува Секторот за односи со јавноста и информации од јавен карактер.

⁶⁹ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.76

Во однос на овој план, што се однесува до неговата реализација, потребно е поквалитетно и посуштински повеќе да бидат дефинирани оние активности коишто нагласокот го ставаат на унапредување на меѓусебната комуникација на МВР на неколку битни нивоа и тоа⁷⁰:

- интраинституционално,
- меѓуинституционално,
- општата комуникација на МВР со јавноста.

Ако се спроведе ваквата замислена реализација којашто подразбира посуштинско дефинирање, се очекува да се зајакне дополнително севкупниот имиџ на организацијата. Иако предложените активности во планот според насоката се насочени кон подигнување на севкупното професионално ниво во организацијата, тогаш стручната подготовка на вработените и одговорноста кај засегнатите институции би резултирала со долгорочно подобрување на нивото на комуникација којашто постои помеѓу релевантните чинители.

Ваквата постапка која опфаќа процес на спроведување на сите активности има за цел обезбедување на една соодветна средина каде што граѓаните ќе бидат запознаени со сопствените права, како и запознаени со можноста тие да поведат една соодветна постапка доколку кај истите постои мислење дека некое право е повредено од страна на полицијата.

За континуирано одржување на долгорочен успех на секоја организација и институција потребно е раководителите постојано да применуваат подобрување на квалитетот на односот којшто постои помеѓу вработените и раководителите во организацијата којшто подразбира⁷¹:

- конкретно дефинирање на целите и очекувањата,
- правилна грижа за вработените во МВР,

⁷⁰ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.70

⁷¹ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.71

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

- поттикнување и препознавање на достигнувањата,
- целосно признавање на мислењата и идеите на сите вработени.

За постигнување на повисок степен на организациско однесување, потребно е раководителите да ги консултираат своите вработени во почетните фази на усвојување и планирање на сите стратегии, при што сето ова подразбира целосна промена на тактиката и пристапот во процесот на комуникација со вработените. На ваков начин ќе се постигне многу поактивен придонес од страна на вработените во однос на промените при донесување на одлуките. Раководителите ќе треба да ја зголемат севкупната ангажираност на вработените во процесот на донесување на одлуки во секторите на организацијата. Ваквата ангажираност во комбинација со вработените претставува битен критериум којшто создава една сигурна прогноза на сите успешни резултати во областа на финансиите, односно претставува фактор кој во целост го интересира раководството и менаџментот.

Раководителите постојано треба да го градат сопствениот степен на успешност, при што истите постојано ќе треба да ја насочуваат работата кон два правци, односно кон поквалитетно управување со работниот процес, како и кон целосно максимизирање на ангажираноста и учеството на вработените во процесот на одлучување. Ваквата постапка укажува дека процесот на управување со ресурсите се дефинира како еден работен потсистем кој пред сè ќе биде задолжителен за интегрирање на нови деловни модели.

Меѓутоа, доколку раководителите планираат да ги зголемат деловните постигнувања и ангажираноста, потребно е севкупниот концепт на задоволство на вработените да биде непосредно поврзан со севкупното постигнување. Процесот на поврзаност на работните постигнувања и поврзаноста на задоволството на вработените се дефинира како поим за учество на вработените и целосна ангажираност.

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

Образованието во нашата земја треба секогаш да е во функција на севкупна подготовка на полициски службеници за компетентно извршување на нивните задачи.

Поквалитетното организациско однесување подразбира посветување на големо внимание на севкупната целина на безбедносниот систем кој поседува голема важност, бидејќи тој го креира основниот круг на основна обука, со цел потоа работното полициско секојдневие да му биде испреплетено со еден целосен систем на специјализација и надградба на сите нивоа. Овде целта на организациското однесување од една страна е насочена кој подготовка да се одговори на постоечките безбедносни предизвици врз основа на кои се соочува земјата, а од друга страна целта е постојано да се биде во чекор напред во однос на процесот на превенирање на можните облици на општествени девијации.

Исто така, потребно е обуката и континуираното образование на сите вработени да добијат една дополнителна улога со цел истите да претставуваат клучен столб во однос на реализацијата на реформите во организацијата. На ваков начин ќе бидат спроведени повеќе клучни организациски промени кои ќе бидат со импликации на зголемени неопходни потреби од конкретно обучување, посебно за новите вработени.

Зголемениот степен на организациско однесување, исто така, подразбира раководителите да креираат и проекти коишто ќе опфаќаат зацврстување и развој на интерните процедури и стандарди на полициската обука, по пат на имплементирање на еден концепт на обука кој во целост ќе биде заснован на конкретни компетенции. Во однос на сето ова е потребно да биде воведен и т.н. систем на кариера, чијашто целосна реализација ќе биде условена од постоењето на еден систем на обуки.

Врз на напорите коишто ќе бидат преземени, како и врз основа на екстерната поддршка, неопходно ќе биде од страна на раководителите на секторите и службите да бидат развиени прецизни практики за повеќе компоненти од современата обука.

Меѓутоа за да бидат во целост поврзани во единствен систем се наметна потребата да бидат подготвени Стратегија за управување со човечките ресурси, како и Стратегија за обука на вработените.

6.3. Изнаоѓање на поквалитетна стратегија со која раководителите во МВР ќе постигнат поголем степен на влијание врз своите вработени за организациско однесување

Врз основа на сето ова претходно наведено, потребно е да биде предложена една поквалитетна стратегија врз основа на којашто раководителите ќе остварат еден повисок степен на влијание врз своите вработени за организациско однесување. Како резултат на сето ова потребно е креирање на една стратегија којашто постојано ќе потенцира дека процесот на поделба на работата во целост ќе ги опфати следниве активности⁷²:

- Поквалитетно одредување на севкупните организациони цели во процесот на одлучување.
- Соодветно планирање како организацијата, нејзиното соодветно издигнување – и тоа почнувајќи од техничките средства, структурата на потребните профили на кадри и слично.
- Поквалитетно континуирано запознавање на вработените со севкупната организација во однос на процесот на работење, со цел распределба на работите и задачите на поединци, поефикасно анализирањето на процесот на работата и дејствување, севкупно коригирање на работењето по пат на систематизација на постоечките работни места, како и утврдување на стандарди и норми за извршување на сите поставени задачи.

⁷² Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.72

- Поквалитетно утврдување на сите постоечки постапки, правила, одговорности и процедури коишто се неопходни за целосна реализација на работните задачи и целосно проектирање на сите дисциплински мерки, врз основа на коишто ќе биде обезбеден еден процес на непречен тек на сите активности на МВР како организација, односно институција.

При креирањето на концептот со помош на којшто ќе се развие Стратегијата за обука на вработените, раководителите како раководни лица треба да дојдат до сознание дека таквиот концепт на утврдување на потребни обуки ќе треба да се спроведува во функционален систем кој вклучува една целосно ефективна методологија за утврдување на потребите за обука.

Потребата од креирањето на ваквите стратегии е резултат на повеќе причини, како што се поголема нормативна заснованост на сите активностите во однос на реализацијата на обука на вработените, како и обезбедување на поголема ефективност на обуките со цел да биде зголемена функционалноста на организацискиот систем.

ЗАКЛУЧОК

Секогаш кога станува збор за дефинирање на поимот организациско однесување, пред сè, неопходно е најнапред да биде определен поимот „организација“, како и од кои составни делови истата е составена, па битно е да се нагласи дека организацијата претставува еден вид на сложена целина каде што деловите си имаат свое значење и свое сопствено место во нејзината структура. Меѓутоа, ако се направи една севкупна анализа се доаѓа до констатацијата дека за менаџерите на сите нивоа во организацијата, организациското однесување е тоа што има најголемо значење и огромна вредност, затоа што работата на менаџерите се состои во реализирање на поставените цели по пат на организација на повеќе луѓе. Организирањето како фаза на менаџментот воспоставува една целосна структура на односи во помош на коишто сите вработени во организацијата соработуваат во рамки на организациски единици. Врз основа на организирање, се создава групирање на вработените во повеќе групи и организациски единици. За реализирање на работата, раководителите на организацијата исполнуваат повеќе улоги во кои се вбројуваат: меѓуперсонални улоги, улоги на одлучување и информативни улоги. Секоја од овие улоги се дефинира како активност којашто раководителите ја преземаат за реализирање на менаџерските функции.

Меѓуперсоналните улоги во целост го опфаќаат однесувањето на раководителот во меѓуперсоналните контакти со други лица. Ваквите улоги гледано во глобала се социјални улоги кои се однесуваат на улоги каде што менаџерот, односно раководителот има задача да примени еден адекватен начин на однесување кон другите лица. Организацијата во сите подрачја на активноста на човекот овозможува да бидат реализирани голем број цели коишто поединецот, односно човекот не би можел да ги реализира. Поединците во организацијата ги реализираат своите работни задачи и обврски, влегуваат со целосни односи со повеќе лица, прават обид да создадат влијание врз другите, се борат за сопствените размислувања и ставови, донесуваат одлуки и слично.

Во денешни услови тимовите за организација се потполно незаменливи, затоа што токму тие преземаат напори со кои ја подобруваат севкупната конкурентност и продуктивност. Тимот претставува една мала група каде што сите членови поседуваат заеднички цели, намери, заедничка одговорност, како и комплементарни вештини. Секогаш кога станува збор за групи треба да се прави разлика, затоа што под поимот група се подразбираат два или пак неколку поединци коишто меѓусебно комуницираат, имаат заеднички цели и делат заеднички идентитет.

Во денешни услови менаџерите се тие коишто постојано ги водат своите подредени преку пренесувањето на моќта, односно преку давање на конкретни овластувања на своите подредени. Процесот на пренесување на моќ претставува овозможување на вработените самостојно да донесуваат правилни одлуки што се во интерес на организацијата. „Ваквиот процес овозможува оспособување на вработените да поставуваат сопствени работни цели, да одлучуваат и да ги решаваат проблемите во сферата на одговорноста и авторитетот. Со тоа се алоцира одговорноста и авторитетот врз менаџментот и работниците. Суштината на пренесувањето на моќта, на овластувањето, се состои во тоа дали да им се покаже на подредените дека од нив се очекуваат високи резултати од изведбата, односно дека нивниот лидер има доверба во нивните способности“⁷³.

Процесот на пренесување на моќта на подредените од една страна може да е едноставен, а од друга страна може да се дефинира како комплексен. Ваквиот процес може да се дефинира како едноставен тргнувајќи од ставот дека менаџерите во организациите треба да престанат со т.н. процес на шефување и да ги остават вработените мирно да ги реализираат своите сопствени задачи, меѓутоа комплексен е затоа што вработените и менаџерите целосно не се обучени да дејствуваат во процесот на работа, а совладувањето на обуката може да бара подолг временски период за реализација.

⁷³ Организациско однесување, Економски факултет, Скопје, 2007 година, стр.27

Комуникацијата претставува моќно средство со кое раководителите во организацијата убедуваат, информираат, водат и ги мотивираат своите вработени. Комуникацијата претставува конкретен човечки напор кој ги вклучува поединците и групите. Во организацијата некои бариери за ефективна комуникација доаѓаат од испраќачите. Во текот на целокупното работење на една организација раководителите можат да дојдат до такви пораки кои се, пред сè, нецелосни, сосема нејасни или тешко се разбираат, па во ваков случај се нарушува процесот на успешната комуникација, при што на ваков начин настанува едно негативно ефектуирање во организацијата. За да бидат надминати ваквите бариери е потребно да бидат применети конкретни комуникациски вештини, како кај раководителите коишто се јавуваат во улога на лидери, така и кај останатите вработени во организацијата.

Доколку раководителот во организацијата кој се јавува во улога на лидер се карактеризира со такви комуникациски способности коишто на истиот ќе му овозможат да ја пренесе пораката на јасен недвосмислен начин, а истовремено и правилно да ја прими пораката од останатите партнери и вработени со кои постојано комуницира, тогаш во таков случај ефектуирањето врз подредените ќе биде во позитивна насока. Недостатокот од основни комуникациски способности и вештини негативно се ефектуира врз подредените и врз организацијата во целина, па врз основа на сето ова се доаѓа до констатацијата дека лидерот е тој којшто покрај останатите карактеристики треба да поседува и такви комуникациски способности коишто самиот тој би го вброиле во категоријата на лидери коишто поседуваат високи перформанси.

При комуницирање посебно треба да се внимава на кој начин се врши преносот на порака на соговорникот, при што доколку пораката која треба да биде испратена е официјална, комплексна или е наменета за некоја поформална публика, во таков случај тогаш писмената комуникација претставува таков метод кој треба да биде применет во ваква ситуација.

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

Вработените во организацијата спроведуваат, односно извршуваат голем број на задолженија и активности врз основа на коишто си ги остваруваат сопствените замисли и идеи. Кога ваквата активност, односно однесување на вработените има целосно значење за организацијата, тогаш во таков случај станува збор за организациско однесување. Во МВР ваквото однесување претставува една научна област којашто, пред сè, е насочена кон целосно истражување на однесувањето на вработените во МВР како институција, односно како работната организација, при што врз основа на неговата примена се создава конкретна анализа за концепциите за однесувањето на вработените во Министерство, со цел да се креира една претстава во која ќе биде осознаена човечкото однесување и природа на сите вработени во МВР.

МВР градејќи го своето континуирано работење и дејствување, и увидувајќи ја состојбата во светот којашто постојано се менува и надградува од аспект на однесувањето во секоја организација, потребно е и покрај големиот број на чекори што се преземаат за квалитетно организациско однесување од страна на МВР, истото да изнајде еден конкретен начин кој ќе овозможи целосно следење на сите промени коишто се однесуваат на надградба на организациското однесување во светски рамки.

Исто така, следејќи ги европските практики и примери кои го опфаќаат процесот на организациско однесување во организациите и институциите може да се заклучи дека и покрај перманентниот процес на континуирана надградба на организациското однесување во МВР, сепак е неопходно таквиот процес на надградба да продолжи со малку позабрзано темпо, со цел барем за миг да се доближи до оној процес на организациско однесување што го применуваат министерствата за внатрешни работи во европските земји. Како резултат на сето ова, неопходно е да биде креиран еден конкретен модел кој ќе овозможи една поефикасна улога на раководителите во МВР и нивното влијание за организациско однесување на вработените.

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

Како резултат на сето ова и согледувајќи ја целокупната општа состојба на раководителите во МВР во однос на процесот кој го опфаќа организацикото однесување може да се заклучи дека е неопходно да се зголеми севкупната одговорност на сите индивидуални учесници, односно работници инволвирани во процесот на работа во МВР, затоа што од придонесот на секој вработен којшто дејствува во улога на поединец зависи севкупниот конечен резултат.

МВР како организација, односно како државна институција, опфаќа единство на задачи, цели и повеќе активности чишто носители претставуваат поединците. Врз основа на претходно потенцираната состојба е неопходно да се зајакнат капацитетите, интегритетот и соработката на секторите коишто постојат во МВР.

Во меѓународната пракса постојат голем број конкретни причини коишто даваат еден сопствен придонес за мотивацијата да претставува една од потешките и поважните работи за менаџерите на организациите. Како една од претходно наведените причини е тоа што мотивацијата претставува конкретен регулатор на секоја насока, а воедно дава и еден сопствен придонес за целосно и континуирано одржување на вработените кон реализирање на некоја зацртана цел. Раководителите се тие коишто посакуваат да креираат една таква состојба каде што врз основа на процесот на мотивација ќе биде обезбедено поквалитетно подобрување на ефикасноста и ефективноста во процесот на работа на организацијата, како и подобрување на севкупната позицијата на организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Aaker D.: Strategic Marketing Management, John Wiley & Sons, 2001
2. Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource, 2012
3. Бојаџиоски Димитар, Ефтимов Љупчо, Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет - Скопје, 2009
4. Brown A, Organizational Culture, London: Pitman, 1995
5. Bogicevic Milikic Biljana, Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd , 2008
6. Cole G. A., Management - Theory and Practice, Letts education, Aldine Place, London, 1996
7. Checket-Hanks B.: Skill and respect: A Powerful Combination. Air Conditioning,
8. Chen Chi-Kuang et al.: A Customer-oriented Service-enhancement System for the
9. Chen, I J., Popovich, Karen: Understanding Customer Relationship Management
10. Daft, Richard L, Management, Thomson South-Western, 2008
11. Empirical Examination. Journal of Strategic Marketing, London: Routledge, Vol. 7 (1999), str. 229-236.
12. Cronin J. Jr, Taylor S. A.: Measuring Service Quality: A Reexamination and
13. DeCenzo D., Robbins S.: Human Resource Management, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999
14. Kerry D, Darby D.: A Dual Perspective of Customer Orientation: a
15. Service Industry Management, Bradford: MCB University Press, Vol. 8 (1997), 2, str. 131-147.

16. Dawson S., Analysing Organizations, MacMillan Business, 1996
17. Geertz C, The Interpretation of Cultures, New York: Basic Books, 1973
18. Hilderbrandt S., 1991, Quality culture and TQM, Total Quality management, Vol. 2. No.1, 1-16.
19. Hellriegel, J.W. Slocum, Woodman R.W, Organizational Behavior, West Publishing Company, 2006
20. Јаничевиќ Н, Organizational culture management process - case of Tarkett d.o.o., реферат на Workshop on Strategic Human Resources Management, EIASM, Paris, мај, 2004
21. Јаничевиќ Н., Организациона култура, Уликс, Нови Сад и Економски факултет Белград, 1997
22. Kreitner Robert, Kinicki Angelo, Organizational Behavior, Irwin, 2005
23. Klein D.A.: The Strategic Management of Intelektual capital, Butterworth – Heunemann, Boston, 1998.
24. Костиќ Ж., Милоевиќ М., Економика на претпријатието, Белград, 1998
25. Krueger Jerry, Killham Emily, At Work, Feeling Good Matters, 2005
26. Мицески Трајко, Менаџмент на човечки ресурси, Економски факултет-Штип, 2009
27. Мицески Трајко, Менаџмент и лидерство, Економски факултет - Штип, 2009
28. Михајловиќ Д. Психологија во организацијата, ФОН, Белград, 2000
29. Марковиќ М.: Philosophical basis of science, the Serbian Academy of Sciences, Belgrade, 1981.
30. Митровиќ Љ., Цветановиќ С., Дедовиќ М., Основи на економијата, Приштина-К. Митровица, 2003

31. Mabey Christopher, Salaman Graeme, Storey Johan, Human resource management, Blackwell Publishers, 2005
32. Milkovich George T., Newman Jerry, Gerhart Barry, Compensation, McGraw-Hill/Irwin, 2007
33. Николиќ В., Diptych of business organization - Experience in the Serbian economy. College of Polytechnic, Belgrade, 2005
34. Настасиќ А., Модел на меѓузависноста на ситуациските фактори на организациската култура и организациската структура, Машински факултет, Белград, 2006
35. Николиќ В.: Application of Analytic Approach in Organization Design, International Scientific Conference, 21 – 22. 2008, Unitech 08, Gabrovo, Bulgaria
36. Newstrom John W. , Davis Keith, Organizational Behavior: Human Behavior at Work, McGraw-Hill-Irwin, 2002
37. Петковиќ Г., Модели за донесување одлуки во трговијата, Економски факултет, Белград, 2000
38. Companies, HarperCollins Publishers, 1992
39. Porter M.: The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, 1990.
40. Robbins S., Dupree J.: Organizational Behavior: instructor's resource manual ,Prentice Hall, 2001.
41. Randhawa Gurpreet, Human Resource Management, Atlantic Publishers & Distributors, 2007
42. Sadler P., Designing Organizations : the Foundation for Excellence, Institute of directors, 1998
43. Сајфрет З, Менаџмент на човечките ресурси, Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин, Универзитет во Нови Сад, Зрењанин, 2006

Магистерски труд - „Улогата на раководителите и нивното влијание за организациско однесување на вработените, со осврт на МВР“

44. Сајфрет З., Вукоњски Ј., Организациска култура, Универзитет во Нови Сад, Зрењанин, 2008
45. Стефановиќ В, Менаџмент на човечките ресурси, Работна школа Мегатренд, Белград, 2000
46. Shermerhorn J., Management and Organizational Behaviour, John Wiley & Sons, 1996
47. Scott M.C., Reinspiring the Corporation, Wiley, 2000
48. Shellenbarger Sue, Companies Are Finding Real Payoffs in Aiding Employee Satisfaction, The Wall Street Journal, 2000
49. Torrington D, Hall E.LT and Taylor S. Human resource management, 7th Edition, Prentice Hall, London UK, 2008
50. Шуковиќ Ф. , Михајловиќ Д. Психологија на организацијата, Центар за применета психологија, Белград, 1995
51. Шуклев Бобек, Менаџмент, Економски факултет - Скопје, 2009
52. Wedell L. French: Human Resources Management, Universety of Washington, NewYork, 1998.